iResearch
艾 瑞 集 团

本地生活服务商户调查报告
——开业餐饮商户生存与发展现状

2020年

VISIT…

扫码免费领取资料

房中术{www.nblax520.com}专注于男性增大增粗增长、阳痿、早泄、壮阳、延时、强肾、回春、健身。女性缩阴、丰胸、减肥、化妆、瑜伽、保养、产后修复、盆底肌锻炼。两性健康,夫妻按摩,房中术,性姿势,性技巧,性知识等

更多免费教程：英语学习，技能提升，PS 教学，投资赚钱，音乐教程，口才教学，情商提升，风水教学，心理学，摄影知识，幼儿学习，书法学习，记忆力提升等等.....

==========

全站课程下载

课程不断增加

本站现资源容量已超 10T

入群联系 QQ：167520299 或添加微信：1131084518（备注 学习）

扫码加微信lax988988领取资料

阳痿早泄训练
皇室洗髓功视频教学
女人驻颜术
泡妞约炮万元课程
足疗养 SPA 教材
玉蛋功
马氏回春功
房中术张丰川
哲龙全套视频
增大盼你增大
国际男优训练
亚当德永早泄训练
洗髓功真人内部
皇室养生绝学道家洗髓功
【铁牛人会员课】男人必备技能，理论讲解
实战高清视频
随意控制射精锻炼 视频+图片+文字
价值 1440 元第一性学名著<素女经房中养生
宝典视频>12 部
洗髓功修炼方法视频教学
陈见玉蛋功视频教学 女性缩阴锻炼
男性自然增大增长指南
强性健肾保健操 1-4
道家强肾系统锻炼功法
马氏回春功
12 堂课，全面掌握男性健康问题 让你重燃自信
联系微信：1131084518

1、东方性经
2、印度 17 式
3、口交技巧 3 部
4、港台性姿势 3 部
5、365 性姿势 6 部
6、泰国性爱密经 17 式
7、花花公子性技巧 6 部
8、阁楼艳星性技巧 7 部
9、古今鸳鸯秘谱全集 7 部
10、夫妻爱侣情趣瑜伽 2 部
11、古代宫廷性保健系列 14 部
12、汉唐宋元明清春宫图真人
13. 柔软性爱宝典 日本 9800 课
14. 李熙墨 3999 全套课
15. 妖精性爱课 2888
16. 李银河全套性课
17. 领统统性课
18. 德勇男性篇
19. 德勇男性篇
20. 缓慢性爱
21. 亚当多体位搭配篇
22. 亚当多体位结合篇
23. 德勇克服早泄讲座练习
24. 德勇以女性为中心得爱抚
25. 加藤鹰接吻爱抚舌技
26. 加藤鹰指技
27. 加藤鹰四十八手入门
28. 佐藤潮吹教学
29. 佐藤男人体能锻炼+保健品介绍
30. 佐藤男人早泄对抗训练
31. 阿拉伯延时训练

32. 田渊正浩秘籍
33. 异性性快感集中训练教学
34. 自我愉悦锻炼密宗
35. 铁牛全套延时训练课
36. Pc 机锻炼真人视频教学
37. 印度性经全集 8 部
38. 21 世纪性爱指南
39. 香蕉大叔男女训练馆全套
40. 中美真人性治疗教学+理论
41. 女性闺房秘术
42. 幸福玛利亚性课
43. 陈见如何释放性魅力征服
44. 性爱技巧讲座全套
45. 性爱秘籍全套
46. 性爱误区讲座
47. 性病讲解大全
48. 性博士讲座合集
49. 性健康和性高潮合集
50. 性教育讲座合集
51. 性能力课堂合集
52. 性生活问题解析合集
53. 意外怀孕和避孕处理课堂
54. 性感地带探索
55. 性技巧讲座
56. 性健康与性卫生讲座
57. 性生活专家答疑
58. 性心理与性道德合集
59. 性爱宝典合集
60. 性爱技巧合集
61. 完美性爱演示
62. 完美性爱技术讲解
更多精品等你来解锁哦.....

研究范围及数据说明

研究目的与内容

2020年至今，受新冠疫情爆发影响国内的宏观经济环境发生变化，除酒店、旅游等行业外，正值消费旺季的餐饮行业受到尤其严重的挑战。中国餐饮商户普遍面临经营困难，尤其是中小型餐饮商户，面临资金紧缩、客源急剧不足等生存难题。疫情全球化的态势仍不明朗，餐饮商户面临的困难在疫情常态化下将更加深远、持续。

餐饮作为本地生活服务中相对高频、刚需的一个重要环节，在疫后的本地生活服务中最具代表性。报告围绕**已开业商户**的生存现状展开调研，针对商户在疫情期间面临的发展困难与应对举措，根据餐饮商户呈现出的不同经营方针与经营理念，深度解读各类型餐饮商户的发展情况。

研究设计

调研概况	定量调研
调研平台	艾瑞线下渠道
调查对象	营业中的中国餐饮商户
问卷投放区域	一线城市：上海市、深圳市 新一线城市：武汉市、成都市、南京市 二线城市：济南市、南宁市 三线城市：宿州市
问卷投放时间	2020年6月17日-2020年6月19日
样本数量	共800份（一线城市200份、新一线城市360份、二线城市160份、三线城市80份）

来源：艾瑞咨询整理。

©2020.9 iResearch Inc.

摘要

“后疫情时代”餐饮商户群像

- 面对疫情冲击，餐饮市场将迎来洗牌，消费者洞察市场的敏感度在显著提升，餐饮商户的经营构成要素也更加复杂。在此环境下，新生代餐饮商户在**新技术、新渠道、新理念**层面的突破将成为决定经营成败的关键。
- 围绕在三个层面的表现，餐饮商户可归纳为四类：**避风观望的生存者、伺机而动的应变者、乘风破浪的探路者与扬帆远航的领军者**；在消费市场下行的影响下，挣扎在生存边缘的商户在经历了“优胜劣汰”后，分布结构从“金字塔型”过渡为“橄榄型”。

疫后时代的破局之道

- 餐饮商户的经营决策在疫后更加趋于理性；面对市场的不确定性，总体上表现出积极乐观的态度。
- 疫情后餐饮商户在资金、客源、卫生环境、市场认知、供应链管理、人员培训等各环节面临不同程度的困境。针对各类经营问题，成功的商户更加重视**线上化、数字化、平台化**，并展现出领先于市场进行率先决策的意识与能力。

线上化平台的双重价值

- 新生代的餐饮商户需要积极改善经营理念，重视线上业务的拓展，提升线上平台、功能的使用效率，将平台能力内化为经营能力，实现**多个环节的降本增效**；
- 与此同时，平台赋予了商户经营者更多的创新空间，围绕产品创新、服务创新、营销创新，商户能够实现一系列的**优化升级与革新**，进一步塑造不可替代的核心竞争力。

来源：艾瑞咨询整理。

©2020.9 iResearch Inc.

产业篇：多变与不确定性，餐饮消费新常态 1

画像篇：从生存到发展，后疫情时代餐饮商户群像 2

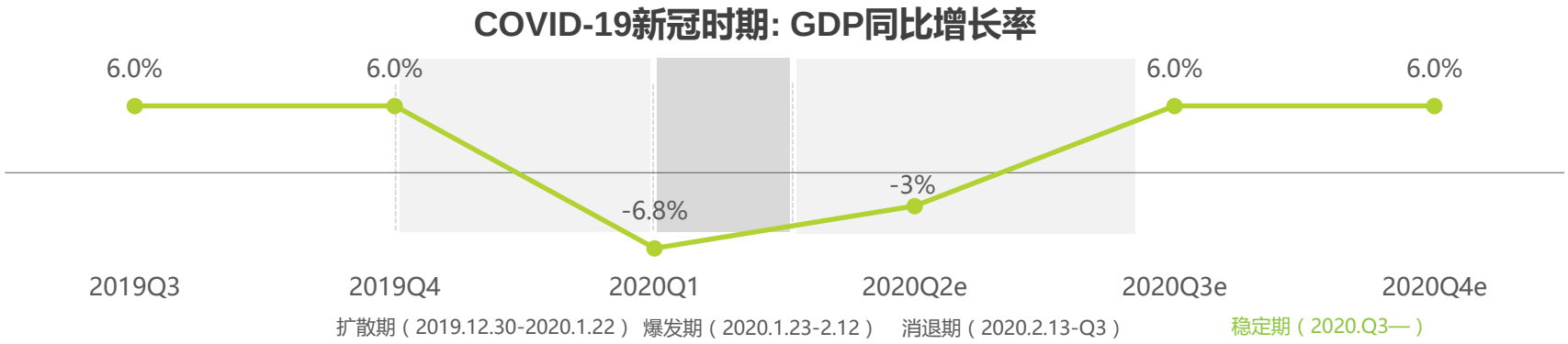
案例篇：成功餐饮商户的破局之道 3

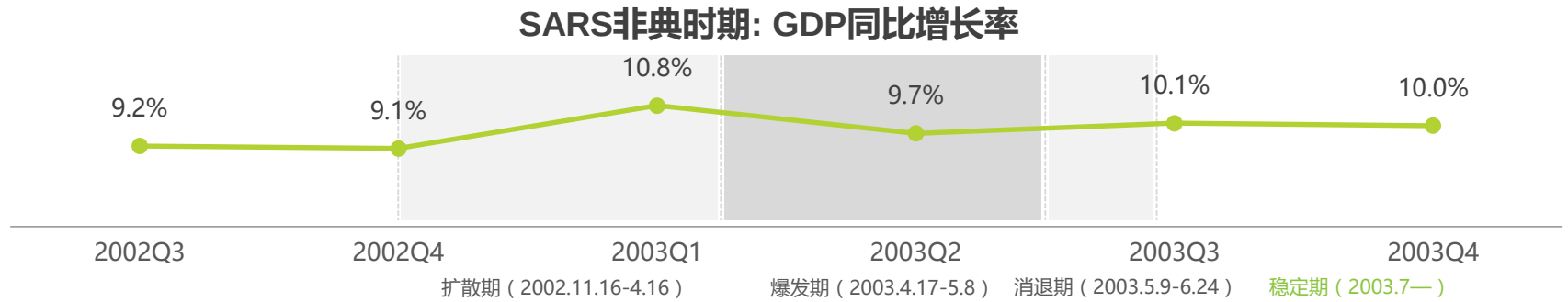
策略篇：从避风到启航，借力平台构建双赢生态 4

疫情常态化，经济态势逐步回暖

与03年SARS疫情相比，新冠疫情对消费市场的冲击更加显著，未来走势与复苏周期仍不明朗

2019年第四季度国内经济增速放缓，受新冠疫情的持续影响，2020年第一季度经济显著下滑。伴随市场逐渐回暖，经济总量将随复工、政策救助等因素逐渐升温。2003年第二季度，我国经济受非典疫情爆发影响下行显著，疫情过后的第三、四季度，GDP增速逐步企稳回升；与之相比，2020年的市场波动趋势仍然有待观望。





来源： wind。

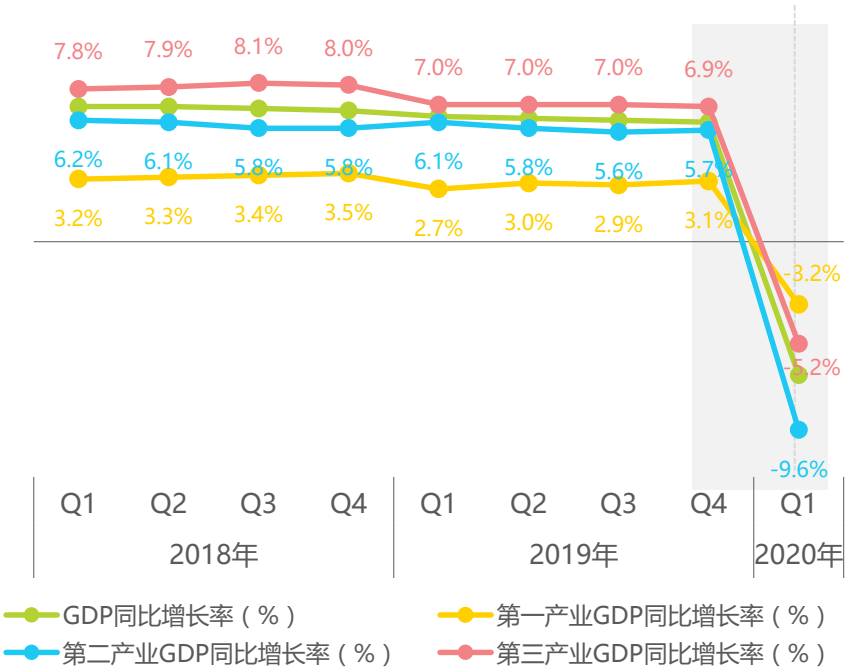
©2020.9 iResearch Inc.

复苏在即，消费市场恢复周期更加漫长

第三产业受宏观调控的推动不如第二产业，恢复态势并不乐观

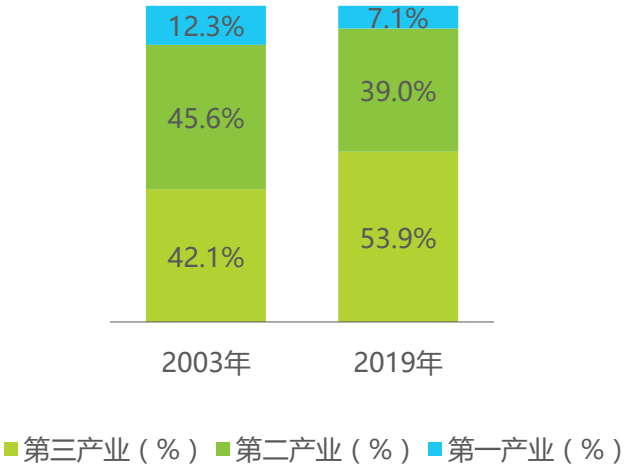
受新冠疫情的强感染性特点、春节时点等因素影响，GDP增长受到的冲击更大。相较于2003年的SARS时期，第三产业占比更高成为主导，第三产业对于经济的影响较2003年也更大。服务业经济恢复的态势堪忧，商户与企业将面临更加长期的经济下行压力；餐饮行业商户在本地生活中更具代表性，餐饮商户将面临更严峻的挑战。

COVID-19: GDP三产同比增长率



来源： wind，分产业的拉动数据均为累计值。

2003&2019年三大产业GDP占比比较



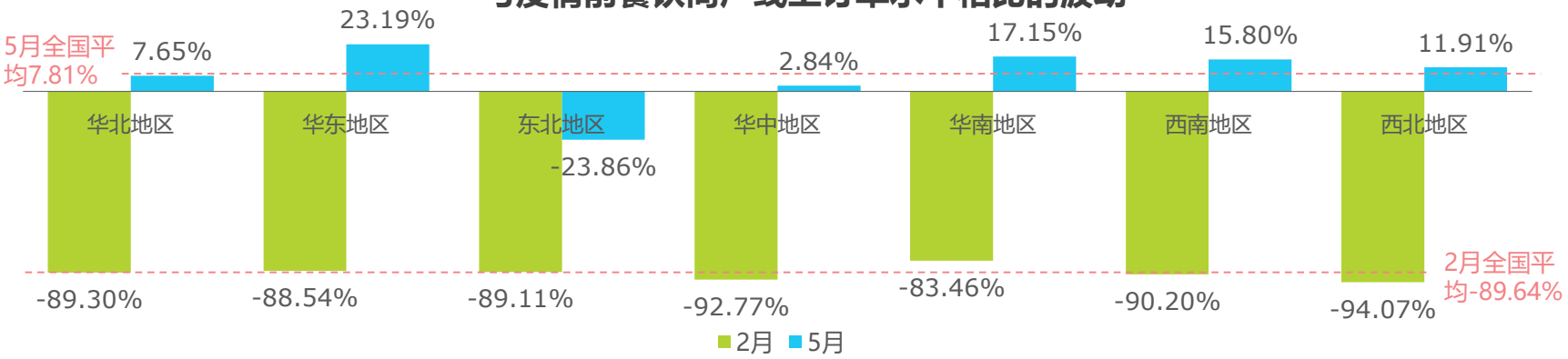
来源： wind。

疫情期间，餐饮商户的经营现状

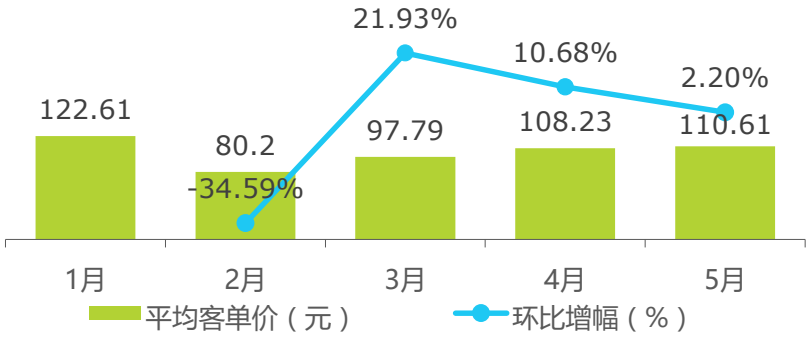
餐饮商户开年伴随疫情到来摸黑前行，第二季度开始已见曙光，订单恢复情况乐观，行业态势整体向好

尽管疫情暴发后各地区餐饮商户的线上订单数量急剧缩减，但随着疫情逐渐稳定，餐饮商户的订单恢复情况较为乐观，尤其是华东地区、华南地区和西南地区；湖北省餐饮商户受到疫情的冲击较大，但目前也已显现较好的恢复态势。

与疫情前餐饮商户线上订单水平相比的波动



2020年1-5月餐饮商户线上客单价



2020年疫情不同程度区域餐饮商户线上订单量变化

- **中心区域：湖北**

-94.91% 疫情爆发后，2月相比1月的环比下降幅度极大

-21.21% 疫情逐渐稳定，5月相比1月的订单量有较大回升

- **非核心区域**

-89.08% 疫情爆发后，2月相比1月的环比下降幅度较大

11.54% 疫情逐渐稳定，5月相比1月的订单量有显著回升

来源：美团点评数据，统计周期（2020年1月-2020年5月）。

©2020.9 iResearch Inc.

复苏之后，餐饮市场将面临全新洗牌

除新冠疫情等重大突发事件外，影响餐饮行业的事件类型更多元、发生频率更高，商户亟需形成更强的抗风险能力

以疫情为代表的不确定性事件仍将延续，消费市场也将迎来更多的不确定性。过去十年间，多变的市场环境与难以预测的产业走向迫使各商户需要具备预判及应对风险的能力，采取更加灵活的应对措施，主动适应常态化的“黑天鹅”事件。

餐饮行业危机事件的主要类型

- 食品安全事件
- 卫生规范事件
- 设备安全问题
- 门店运营管理不足
- 细分品类危机
- 信息安全问题

餐饮行业“黑天鹅”事件

“黑天鹅”的常态化

在餐饮行业中，引发大众关注的不确定事件的发生频率更高。

“大浪淘沙”，唯有具备灵活应对多变的市场环境、潜在危机能力的商户才能持续生存与发展。

危机事件的不确定性

伴随产业链条的深度整合，引发餐饮市场潜在风险的因素显著增加，行业将面临越发显著的不确定性。

来源：艾瑞咨询整理。

©2020.9 iResearch Inc.

消费者餐饮决策更加依赖线上化平台

消费者与餐饮行业的关系愈发紧密，消费者对餐饮市场的感知更加敏锐，选择也更加多元

餐饮消费者已经形成了通过平台（如美团、大众点评等体验分享型平台）获取信息、进行消费评估的习惯，平台的即时性与全面性不断提升。同时，用户的选择不断增多，任何负面的消费评价都可能导致某个或某类餐饮商户失去大量的客流。

餐饮消费者进行线上决策的基本路径

- 消费者产生某种需求
- 在不同的渠道进行消费信息查询
- 对于备选购买方案进行价格、性能、口碑等多方面评估
- 做出购买决策行为
- 评估购买后的满意度

线上工具对消费者决策的影响程度越来越深，极大提升了消费者的市场敏感度

通过平台渠道、门店信息曝光、广告投放	用户数据库，分析用户购买行为，精准营销	商家信息认证	支付流程简化，优化支付及收款体验	完善评价体系，评分标准及消费评价
热点事件营销	餐饮新闻与资讯推荐	商户评分系统	增强交流互动性，促进购买决策完成	评价激励制度，促进UGC生成
优惠券、促销优惠等活动增加用户关注度	效果广告、搜索广告助力营销	导航与定位	极速退款、过期退、随时退退款机制	

来源：艾瑞咨询整理。

©2020.9 iResearch Inc.

线上化使商户灵活应对越发复杂的环境

生活服务行业更加成熟的发展模式形成了更加复杂的产业结构，影响整体经营状态的要素越发多样

2010年，在互联网技术的助力下，产生了O2O、场景创新、在线支付、整合营销等全新生活服务行业创新。从2010年到2020年，历经10年，产业结构逐渐演变成为现如今更加多元化和复杂化的形态。

初期餐饮服务行业特征：重视营销、重渠道

O2O	菜品创新	在线支付	营销活动

- 2010年——餐饮商户更聚焦于用户连接、内部生产及管理能力提升，到店到家场景融合

现阶段餐饮服务行业变化：全链路数字化转型

信息化升级	急速配送	供应管理	全流程数字化运营
多渠道营销	无人零售	用户数据与挖掘分析	…

- 2020年——餐饮行业组成更加多元复杂，由全链路、全渠道的信息化和数字化构建而成

来源：艾瑞咨询整理。

©2020.9 iResearch Inc.

新生代餐饮商户的三大特征

多变的市场环境、激烈的竞争态势决定了新技术、新渠道、新理念共同成为新生代餐饮商户成败的关键

“后疫情时代”的新生代商户：具备新技术赋能、新渠道拓展、新理念突破的商户

新技术：借力数字化技术的升级转型	新渠道：拓展获客途径与创新能力	新理念：具备互联网创新意识与理念
商户应用数字化技术的程度，实现线上线下融合发展的能力	商户对于用户需求与使用习惯的洞察能力，实现品牌的多样化创新与触达	商户对于行业整体及用户群体的创新化互联网经营观念与创新意识
产业结构的整体效能提升	消费需求的碎片化与多样性	市场环境的多变性与不确定性
社会环境	多元化市场环境	品类偏好	场景迁移	热点营销
产业结构调整	品牌管理	用户需求	消费观念转变	新专业主义
用户习惯	转型升级			

来源：艾瑞咨询整理。

©2020.9 iResearch Inc.

产业篇：多变与不确定性，餐饮消费新常态 1

画像篇：从生存到发展，后疫情时代餐饮商户群像 2

案例篇：成功餐饮商户的破局之道 3

策略篇：从避风到启航，借力平台构建双赢生态 4

餐饮商户的经营信心已有显著提升

三月中旬大部分餐饮商户陆续恢复营业，商户以乐观积极的态度面对此次疫情，对行业环境充满信心

餐饮商户逐渐适应了疫情下的全新社会环境变化，在历经停业2-6个月后，目前已全面恢复营业；绝大部分餐饮商户对于疫情持乐观态度，对于整体餐饮行业仍有较大信心——但“疫情常态化”使得餐饮商户对于整体疫情何时能够消退、餐饮市场何时能够恢复至“无疫情”状态的具体时间缺乏统一定论。

餐饮商户是否经历过停业

100.00%

所有的商户都经历了一定阶段的停业，目前已全面恢复营业

餐饮商户对疫情的态度

52.25%

信心遭受打击，但仍然保持积极的经营态度

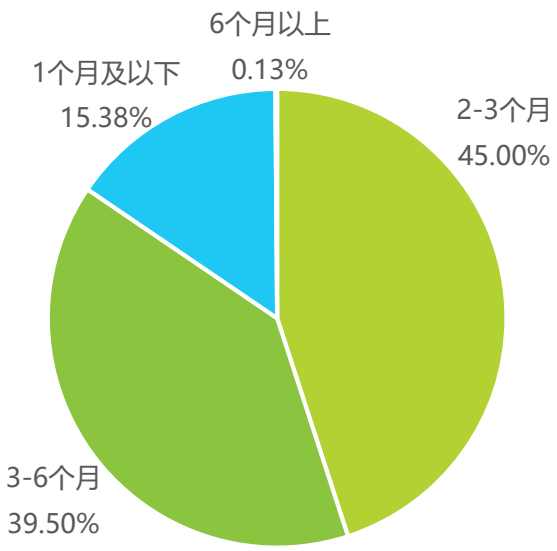
42.63%

信心未受到影响，一直积极乐观

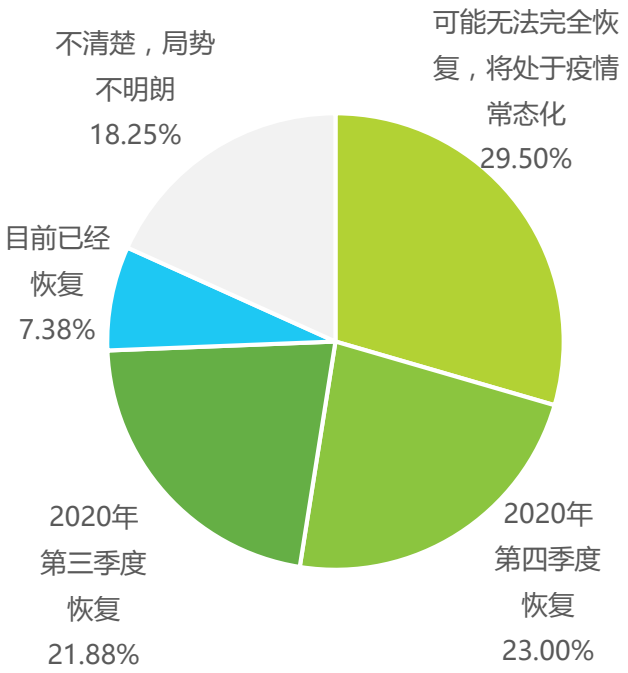
5.13%

感到信心不足

疫情期间商户累计停业时间



餐饮商户经营受疫情影响周期的判断



样本：艾瑞咨询调研数据，N=800，于2020年6月通过艾瑞线下商户调研获得。

©2020.9 iResearch Inc.

多数商户更加关注资金与客流问题

多数商户认为，疫情对行业带来的冲击主要集中在短期经营收入，而非长期的市场格局

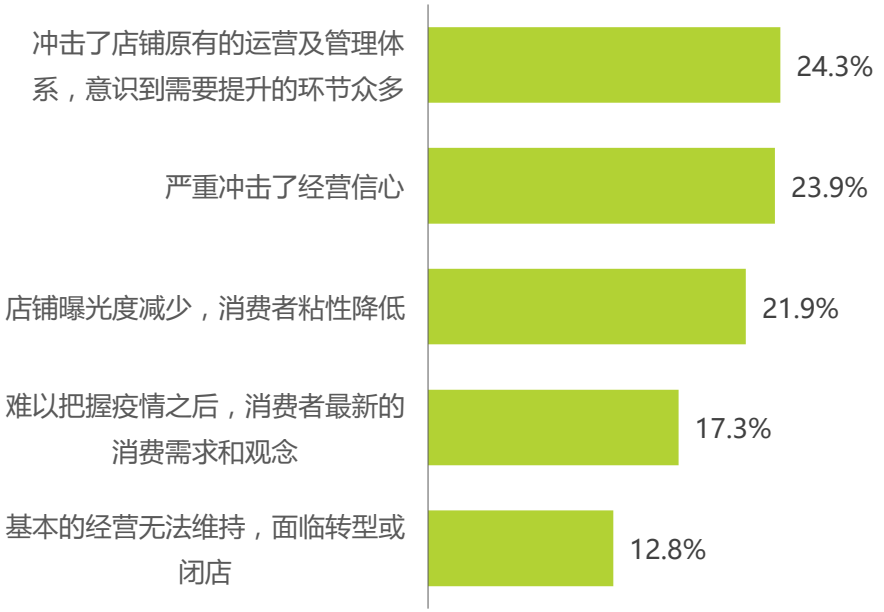
从经营要素来看，大部分餐饮商户更加关注能够为店铺经营效益带来直接显著效果的因素——即影响短期经营的各类要素；疫情对于餐饮商户影响的方面众多，部分餐饮商户已经开始意识到疫情对其店铺原有的运营和管理体系都带来了不小的冲击。

餐饮商户最关注的经营要素

52% 短期的经营因素——
如现金流、客流量、员工人手、原料库存等

48% 长期的经营因素——
如核心竞争力构建、商业模式、品类创新、服务流程创新、拓店投资等

疫情影响餐饮商户的最大方面



样本：艾瑞咨询调研数据，N=800，于2020年6月通过艾瑞线下商户调研获得。

样本：艾瑞咨询调研数据，N=800，于2020年6月通过艾瑞线下商户调研获得。

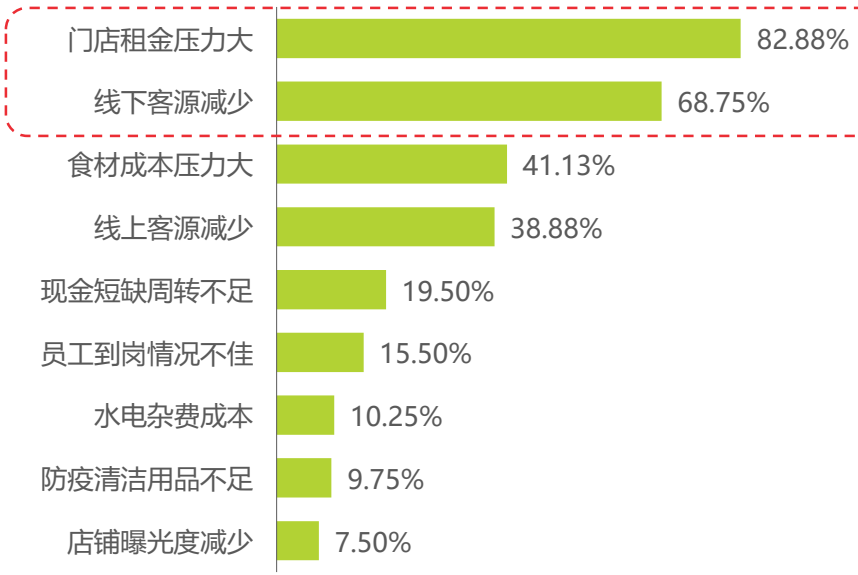
©2020.9 iResearch Inc. www.iresearch.com.cn

商户面临的短期困境大于长期隐忧

多数商户聚焦于生存和盈利，更加关注客源与租金等短期经营问题，较少的餐饮商户将目光放在长远发展与能力储备上

大部分餐饮商户的短期经营问题在疫情期间被集中暴露，其共同面临的最大短期问题是门店租金压力与线下客源的缺失；而长期问题则相对分散，在各个环节均有体现，如餐品品类、服务、营销、经营数据分析、供应链、人员管理等——短期的经营问题相对容易识别、被暴露得更加集中，而影响长期经营的问题通常不会特别显著，更需要长期挖掘与发现。

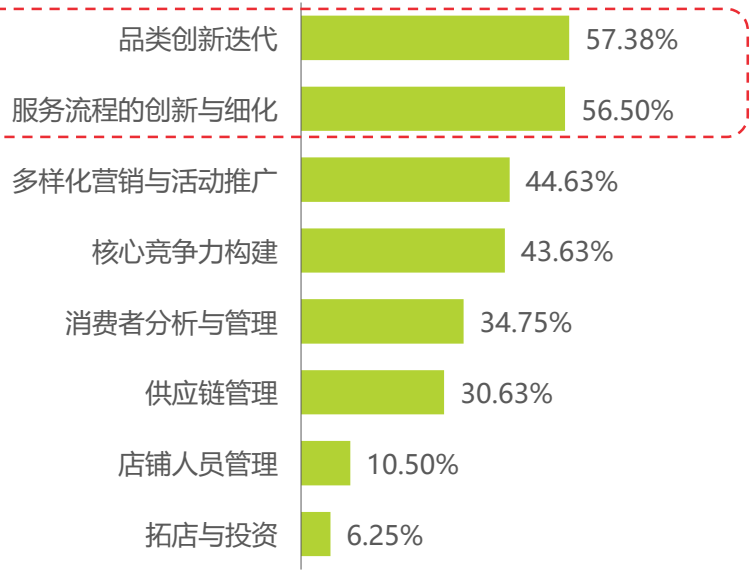
疫情期间餐饮商户面临的短期经营问题



样本：艾瑞咨询调研数据，N=800，于2020年6月通过艾瑞线下商户调研获得。

©2020.9 iResearch Inc.

疫情期间餐饮商户面临的长期经营问题



样本：艾瑞咨询调研数据，N=800，于2020年6月通过艾瑞线下商户调研获得。

©2020.9 iResearch Inc.

疫情引发商户对餐饮行业的重新思考

大部分商户认为餐饮行业此次受到的冲击较大，行业整体面临一定挑战，商户经营不再聚焦生存因素，关注的环节更多

大多商户认同后疫情时代的餐饮市场趋势是行业整体将面临长期挑战，“生存”依旧是后疫情时代的关键词；但不同于疫情之前商户围绕菜品口味、食品安全、服务体验等涉及到生存层面的问题，疫后餐饮商户的关注重心向更多经营发展环节转移，餐饮商户加速认识到了线上化平台、工具和相关功能的优势，在疫情后也将围绕线上加大各环节的投入比重。

餐饮商户对疫后餐饮市场的趋势预判

“疫情对餐饮行业冲击较大，未来整体行业可能面临长期挑战”

——43.63%的商户选择

“餐饮行业在疫情影响下损失惨重，但相信疫后可迅速恢复，长期向好的趋势未改变”

——37.00%的商户选择

“此次疫情导致餐饮行业遭受重创，未来发展情况不明朗”

——19.38%的商户选择

餐饮商户疫前经营发展重视的核心竞争力

餐厅的菜品口味好　食品安全有保障　让消费者获得优质服务体验

疫情前，餐饮商户最关注的是餐品的口味和安全保障以及服务体验

餐饮商户疫后经营发展重视的核心竞争力

- 生存 58.25%
- 餐饮零售化 30.13%
- 餐饮线上化/数字化转型 46.75%
- 平台合作 27.13%
- 餐饮行业扩张/整合/升级 37.75%
- 供应链垂直整合 17.88%

疫情后，餐饮商户不再围绕生存问题，而是关注更加宏观的经营要素，如数字化转型、行业整合升级、零售、平台合作、供应链等经营环节

样本：艾瑞咨询调研数据，N=800，于2020年6月通过艾瑞线下商户调研获得。

来源：美团研究院，《2019 年中国餐饮商户发展报告》.

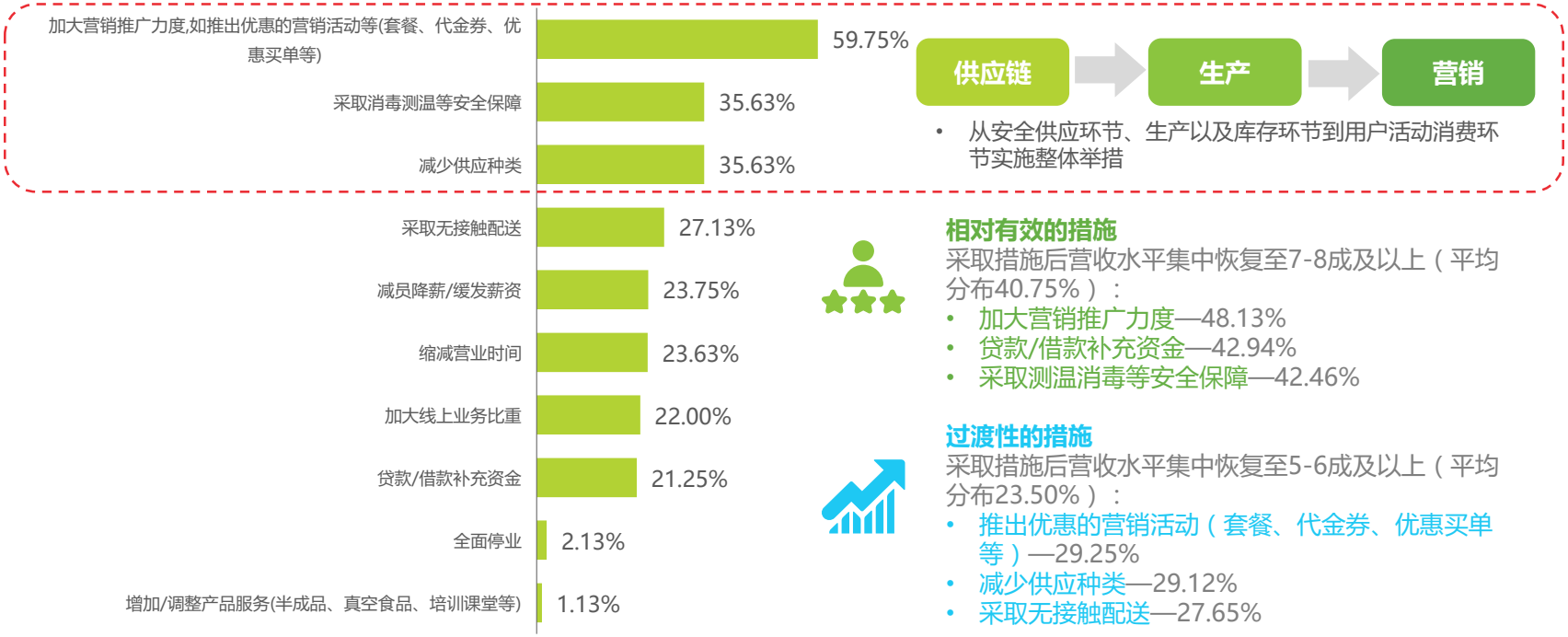
©2020.9 iResearch Inc.

应对疫情的措施贯穿产销多个环节

疫情期间，餐饮商户采取了部分短期措施来应对疫情的冲击，围绕降本增效、安全防疫，覆盖营销、生产和供应链环节

疫情期间，餐饮商户采取的短期措施主要包括：推出优惠的营销活动（套餐、代金券、优惠买单等）、减少供应种类和采取消毒测温等安全保障。一方面，消费者的购买决策需要更加多元化的活动激励；另一方面，消费者的关注点也由追求价格向安全性、卫生性与健康保障进行迁移。其中，59.75%的商户在疫情后会提升在美团等线上平台的营销推广力度。

疫情期间商户采取的短期措施



相对有效的措施

采取措施后营收水平集中恢复至7-8成及以上（平均分布40.75%）：

- 加大营销推广力度—48.13%
- 贷款/借款补充资金—42.94%
- 采取测温消毒等安全保障—42.46%

过渡性的措施

采取措施后营收水平集中恢复至5-6成及以上（平均分布23.50%）：

- 推出优惠的营销活动（套餐、代金券、优惠买单等）—29.25%
- 减少供应种类—29.12%
- 采取无接触配送—27.65%

样本：艾瑞咨询调研数据，N=800，于2020年6月通过艾瑞线下商户调研获得。

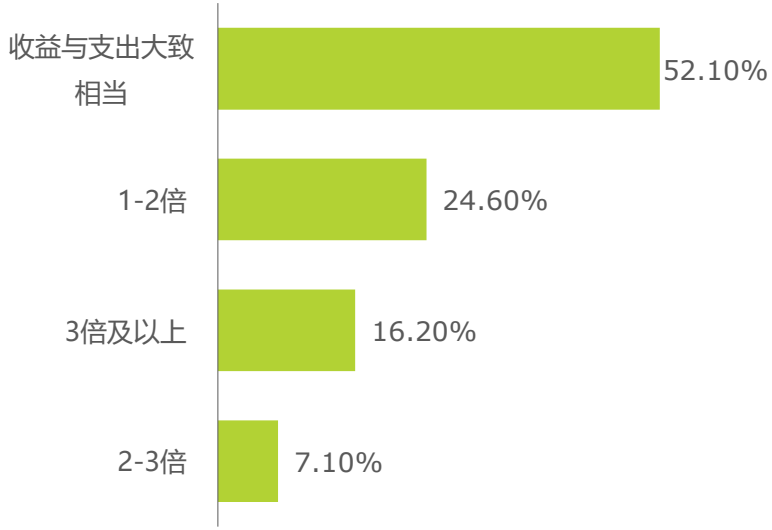
©2020.9 iResearch Inc.

部分商户已率先从数字化中获利

尽管目前商户的数字化水平尚处于初始阶段，但商户数字化投入的回报都相对可观，商户数字化应用观念日渐得到普及

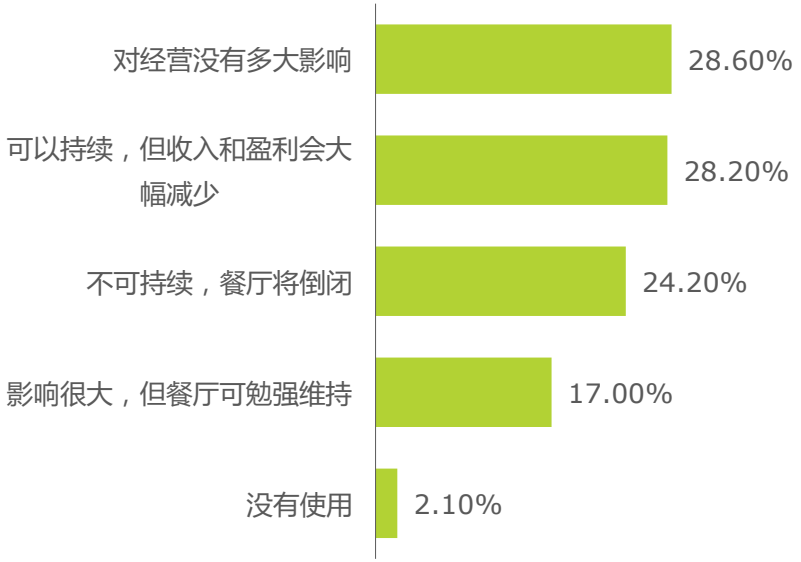
大部分餐饮商户对于数字化的投入与产出大致相当，但已有部分商户实现了倍数级的投入产出比，有31.7%的商户已实现了1-3倍的数字化投入产出比，有16.20%的商户的投入产出比已达3倍及以上。有部分商户认为外卖对于整体经营的影响程度不大，但大部分商户都认可外卖在收入和经营效果层面的重要性，商户日渐重视数字化在经营中的价值。

商户数字化投入产出比分布情况



来源：美团研究院调查数据，调研时间2020年7月中旬。

商户认为外卖影响经营持续性的程度



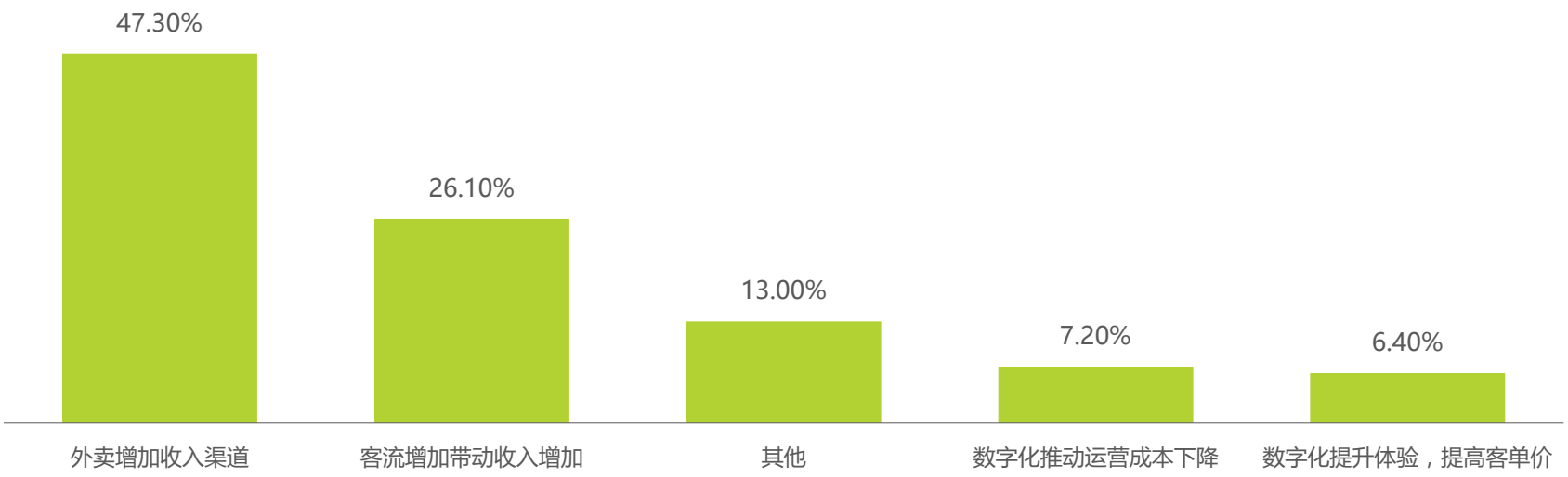
来源：美团研究院调查数据，调研时间2020年7月中旬。

增收是餐饮商户应用数字化的主要原因

数字技术帮助餐饮商户在各个环节实现降本增效，目前大部分商户最为重视数字化在提升收入上的作用

数字技术可以应用于生活服务业的不同场景和各个环节，可帮助决策实施、优化运营流程，拓展收入渠道等。但目前大部分餐饮商户更加关注数字化增加经营收入——即通过外卖渠道增加整体经营收入和经营流量的提升带动整体经营收入表现。而较少的商户关注数字化在降低运营成本或提升总体服务体验的应用。

餐饮商户对数字化服务感知度分布情况



来源：美团研究院调查数据，调研时间2020年7月中旬。

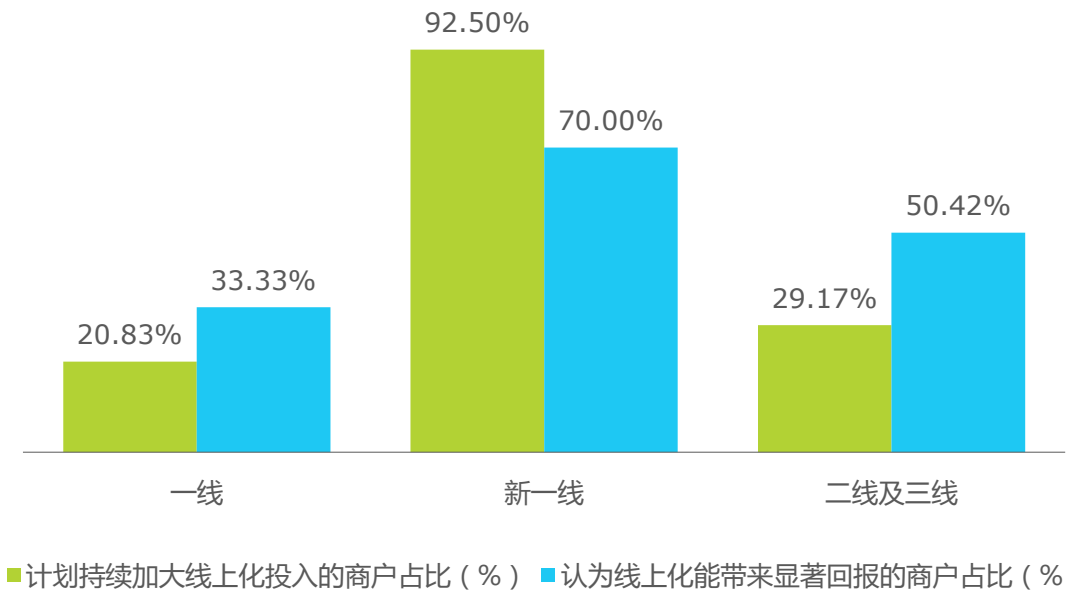
©2020.9 iResearch Inc.

新一线商户的线上化诉求更高

与一线和二三线城市相比，新一线城市的餐饮商户更关注线上化程度的提升，对于线上平台的回报预期更高

新一线餐饮商户对于线上化工具和手段的使用较为普遍，对线上化投入能够产生显著回报的预期也更高。与之相比，二三线城市商户对于线上化工具的认知水平相对较低，线上化投入的意愿不强；一线城市的餐饮商户面临更加激烈的竞争态势，线上化投入的成本空间较大程度地限制了线上化的资源投入。

不同城市层级的餐饮商户对线上化投入的态度



92.50%
新一线城市

- 新一线城市由于其快速的发展步伐和创新迭代速度、可挖掘的市场潜力较大，餐饮商户的线上化投入水平总体较高，预期回报也较高

29.17%
二线及三线城市

- 二线及三线城市的发展水平相对较为滞后，线上化投入的程度相对较低，但商户希望线上化投入带来的回报较高

20.83%
一线城市

- 一线城市的自身发展水平较高，且已经完成线上化布局的比例较高，目前商户的线上化投入相对较低，预期线上化能够带来的回报也较低

样本：艾瑞咨询调研数据，N=800，于2020年6月通过艾瑞线下商户调研获得。

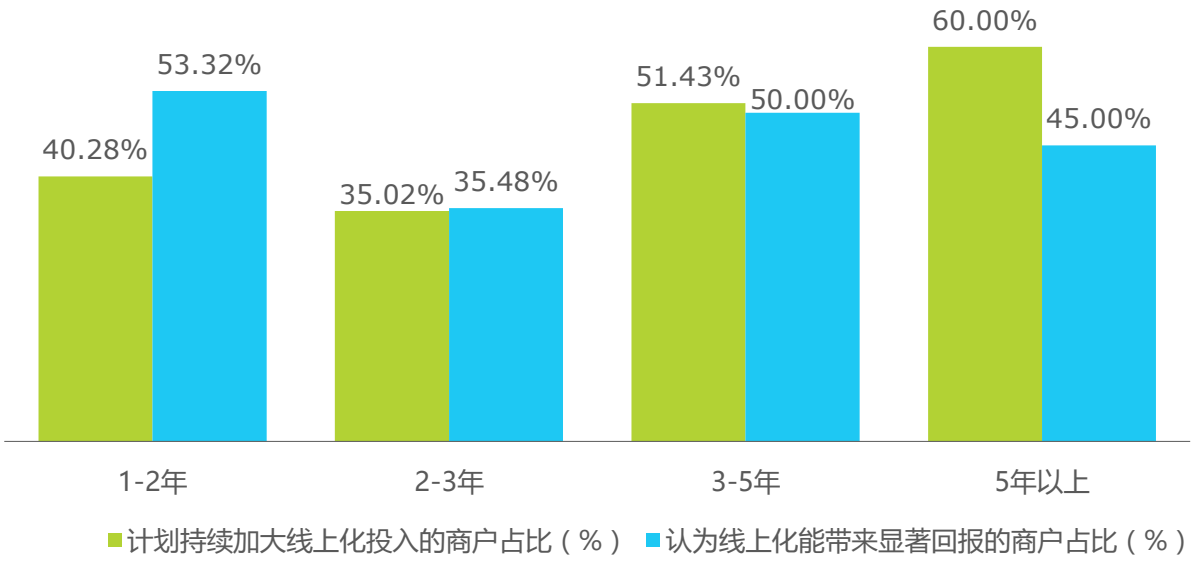
©2020.9 iResearch Inc.

开业年限越久，越重视线上化资源

经营时间越长的商户计划在线上的投入越多，线上化水平在一定程度上延长了商户的生命周期

开业时间较长的商户在疫后对于线上化投入的比例相对更大，开业1-2年的新商户疫后的线上化投入仅有40.28%，而开业5年以上的商户有60%进行了线上化投入；开业时间越长的商户越重视线上化工具的使用、线上化平台的参与度与线上化业务与渠道的提前规划；但开业时间较长的商户对于线上化投入获得回报的期望值并不高，对线上化营销效果与业务回报的态度更加客观和冷静。

不同开业年限的餐饮商户对线上化投入的态度



3年以上线上化投入
51%以上

- 开业3-5年及5年以上餐饮商户的线上化投入更高

  其中开业5年以上餐饮商户的线上化投入达60%

- 开业3-5年及5年以上餐饮商户对线上化投入能够带来显著回报的期许有所降低

  其中开业5年以上餐饮商户认为线上化可以带来显著回报的比例为45%

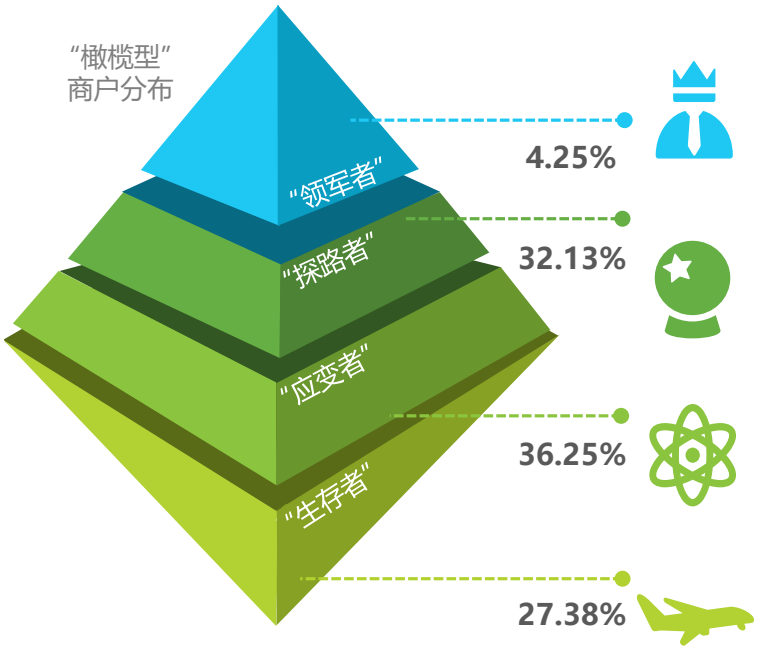
样本：艾瑞咨询调研数据，N=800，于2020年6月通过艾瑞线下商户调研获得。

©2020.9 iResearch Inc.

新生代餐饮商户的橄榄型分布

按照不同的应对措施、线上化程度与经营理念，“后疫情时代”的开业餐饮商户呈现四类主要特征

疫情后，餐饮行业经过整合洗牌，过滤掉了一批经营状况难以达到市场需求的商户；根据已开业商户的经营理念和线上化程度，新生代餐饮商户画像呈“橄榄型”分布。



扬帆远航的领军者 能够引领大众消费者的生活方式，提前预判并布局，预谋市场需求，使用针对性的技术工具及手段进行线上化布局。

新技术：成熟应用 | 新渠道：包罗万象 | 新理念：面向未来

乘风破浪的探路者 能够使用技术工具或手段预先进行市场布局，挖掘潜在市场机会及一定程度上提前预判潜在风险。

新技术：初见成效 | 新渠道：标新立异 | 新理念：创新优化

伺机而动的应变者 能够随市场需要灵活应变，使用技术工具及手段，并调整渠道经营重心，但经营相对被动。

新技术：积极应对 | 新渠道：持续加码 | 新理念：注重分析

避风观望的生存者 以维持基本生存为主，技术工具的应用较少，渠道相对传统，以维持日常运营为主要经营方针。

新技术：浅尝辄止 | 新渠道：相对单一 | 新理念：萌发改变

样本：艾瑞咨询调研数据，N=800，于2020年6月通过艾瑞线下商户调研获得。

©2020.9 iResearch Inc.

疫情对于原有商户结构的影响

一方面，缺乏竞争力的商户遭到淘汰或延缓开业周期，另一方面，商户的线上化水平与经营理念全面升级

疫情影响1：优胜劣汰

- 部分商户进入持续观望状态

目前仍有大量餐饮商户，特别是“生存型”中小餐饮商户，进入观望状态，尚未开业。

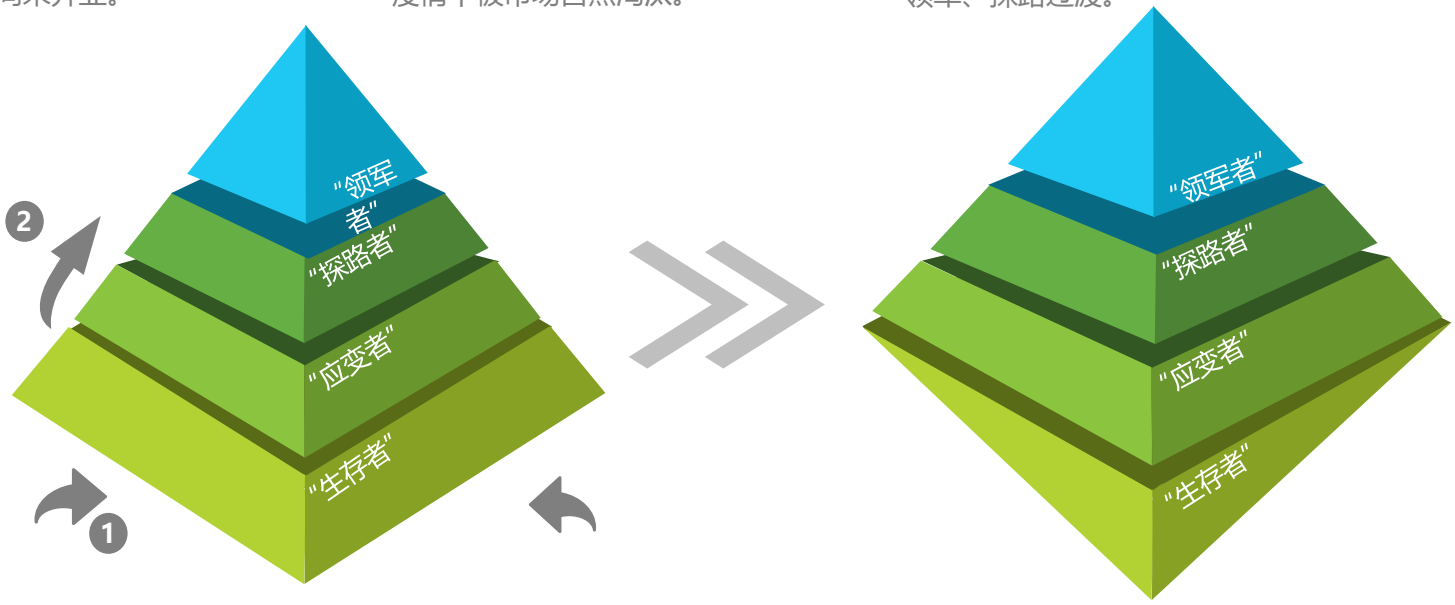
- 部分商户被迫结束经营

无法跟随市场发展趋势而变化、完成店铺能力升级与提升的商户，在疫情中被市场自然淘汰。

疫情影响2：整体升级

- 积极转型——47.62%的商户选择提升线上化和数字化水平

餐饮商户受到疫情影响积极进行转型，近半数均加大了线上化业务的发展比重，从生存、应变向领军、探路过渡。

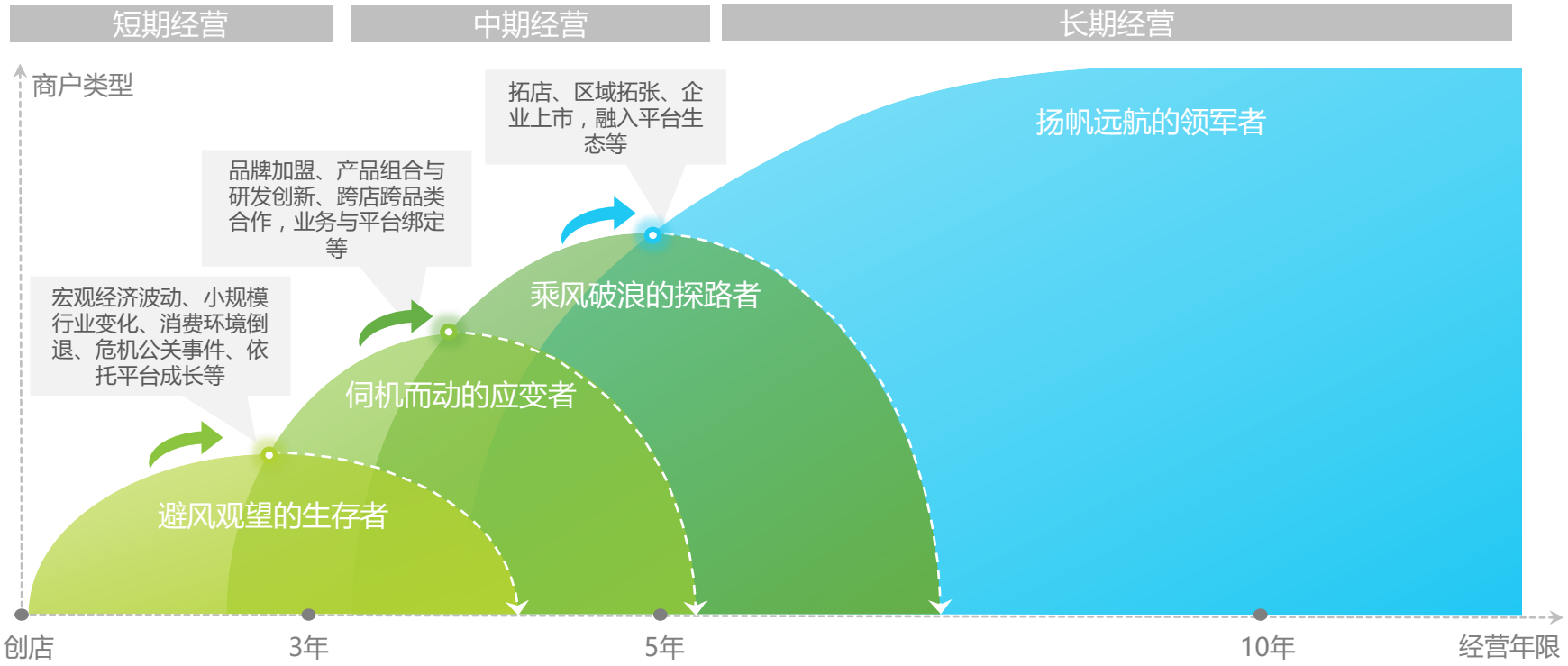


样本：艾瑞咨询调研数据，N=800，于2020年6月通过艾瑞线下商户调研获得。

©2020.9 iResearch Inc.

商户生命力与经营持续性

商户的线上化程度与经营理念，是反映经营持续性的重要因素，扬帆远航的领军者是餐饮市场的长期参与者



避风观望的生存者

- 开业时间
  - 开业1-5年占比：98.63%
  - 开业5年以上占比：0.91%
- 品牌属性
  - 无特定品牌：39.27%
  - 国际、全国及区域知名品牌：7.31%

扬帆远航的领军者

- 开业时间
  - 开业1-5年占比：88.24%
  - 开业5年以上占比：11.76%
- 品牌属性
  - 无特定品牌：23.53%
  - 国际、全国及区域知名品牌：23.53%

样本：艾瑞咨询调研数据，N=800，于2020年6月通过艾瑞线下商户调研获得。

©2020.9 iResearch Inc.

避风观望的生存者：“小富即安”

在技术、渠道的创新更多以生存与风险规避为目标，线上化经营意识薄弱，主要分布在二、三线城市

避风观望的生存者商户以“生存”和“盈利”作为核心关注点。能够简单使用最基础的线上化功能辅助日常运营，也能够根据市场发展变化采取一些基本措施，但创新能力相对较弱，以被动适应方式维持生存。调研显示，生存者商户在二线及三线城市较多，多数商户尚无品牌定位。

生存者商户特征标签

- **新技术：**较低，能够维持基本生存，如日常运营的技术保障等基本措施
- **新渠道：**以维持生存能力为主，渠道相对单一，主要依靠传统的运营方式，如线下门店经营
- **新理念：**将基本的生存作为经营出发点，经营理念相对陈旧，创新能力较低

地域分布

二线及三线城市此类商户较多，二线及三线城市发展阶段相对较滞后，商户对于餐饮及行业的认知相对处于初始阶段。

生存者商户品牌性质

单店 26.21%

连锁 31.46%

生存者商户品牌定位

全国餐饮品牌 12.50%

区域餐饮品牌 9.80%

中高端定位 23.33%

普通餐饮定位 25.82%

无特定品牌 43.00%

样本：艾瑞咨询调研数据，N=219，于2020年6月通过艾瑞线下商户调研获得。

©2020.9 iResearch Inc.

样本：艾瑞咨询调研数据，N=219，于2020年6月通过艾瑞线下商户调研获得。

©2020.9 iResearch Inc.

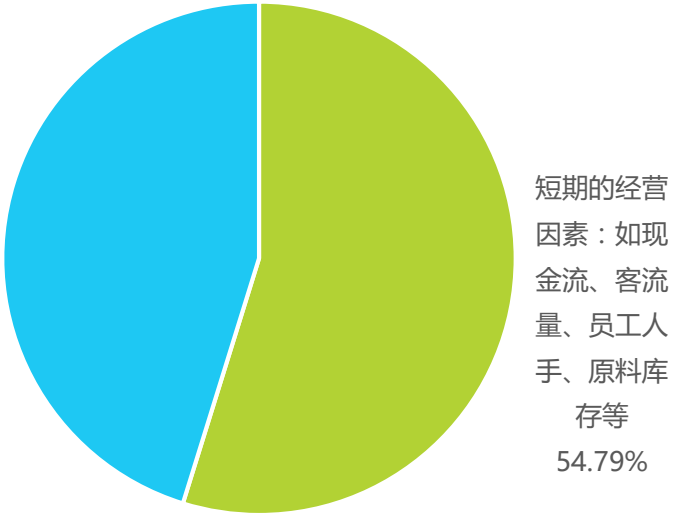
www.iresearch.com.cn

主要痛点：基础经营环节遭受冲击

疫情下生存者商户最基本的营业状态受到冲击，由疫情引发、暴露的问题也集中在维持经营的层面

大部分生存者商户在经营中关注的是维持短期经营的基本要素，如房租、人员成本、水电成本、客户数量、原材料供应等；相对应地，此次疫情中暴露的经营问题也集中在这些基础生存层面，而且环节众多，对于生存者商户的生存构成了威胁。

生存者商户最关注的经营要素



代表观点

疫情来临后我店措手不及，**水电房租人员工资都需要支付，库存大量积压**，2020年春节期间年夜饭的退订量达到了95%，而我店的备货量是平时的4-5倍，**储备的物资损失极大，**手头上的现金已经撑不了多久了，一时间各种问题像雨后春笋般的冒了出来，**未来的经营已经顾及不到了，目前预期最差的情况就要考虑闭店了**，眼前的路该往哪走？

——安徽省 某中餐商户经营者

样本：艾瑞咨询调研数据，N=219，于2020年6月通过艾瑞线下商户调研获得。

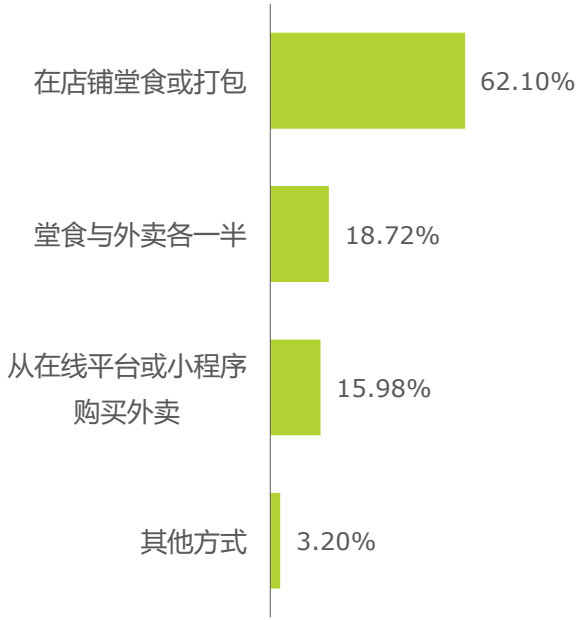
©2020.9 iResearch Inc.

线上化工具的使用：浅尝辄止

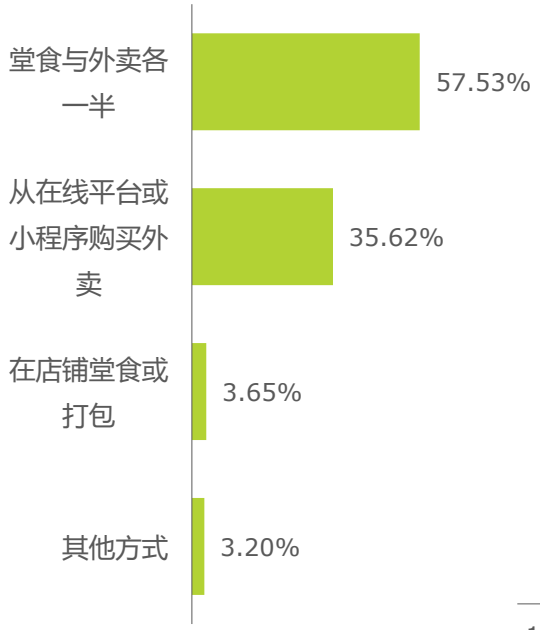
生存者商户开始关注线上化流程，线上订单有所提升，但并未打破传统的餐饮服务模式，渠道触达方式相对单一

疫情前生存者商户的消费客户大多来自线下店铺，疫情发生后采取线下店铺与外卖同步进行的发展方式，疫后在线上经营的比重至少提升了1-3成；生存者商户的经营理念相对被动和保守，疫情后虽然采取了平台外卖的线上手段来被动应对线下经营的困难，但线上业务的总体投入幅度仍有所保留。

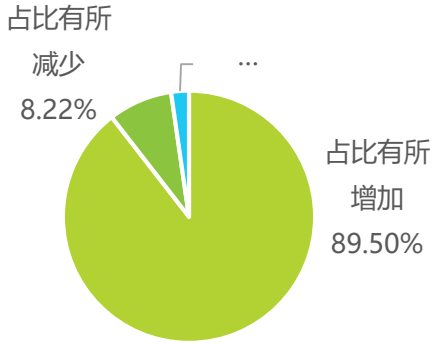
疫情前生存者商户客户来源



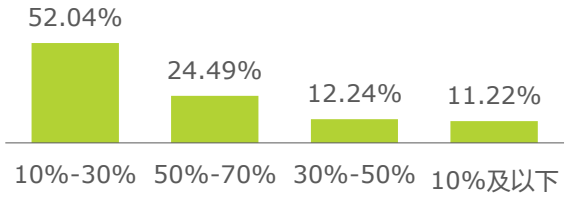
疫情后生存者商户客户来源



疫后客人使用第三方平台（如美团）进行线上订购外卖的变动情况



疫后第三方平台订单的增长占比



样本：艾瑞咨询调研数据，N=219，于2020年6月通过艾瑞线下商户调研获得。

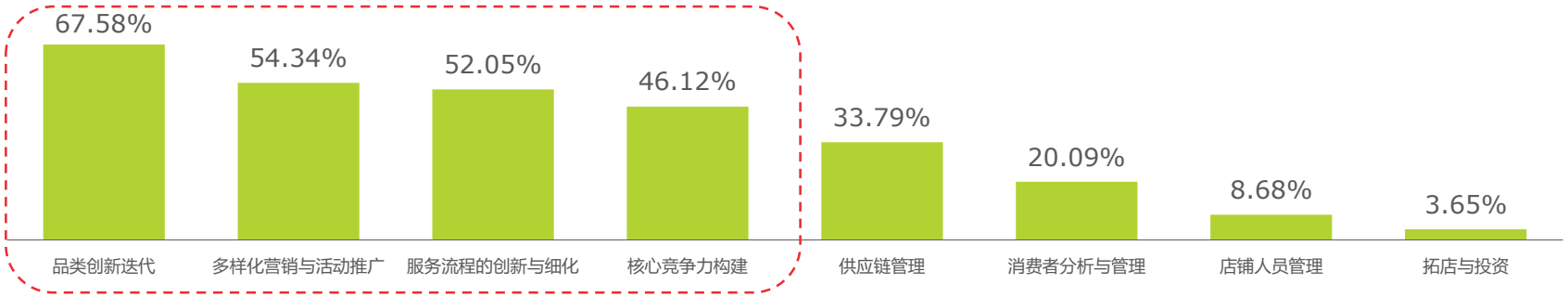
©2020.9 iResearch Inc.

经营理念：意识到适应能力不足

疫情使生存者商户意识到了“小富即安”的经营理念不再适用于多变的市场，需要在各方面构建精细化运营能力

疫情期间，大部分生存者商户意识到需要围绕品类、营销、服务这些长期经营因素来构建核心竞争力，而不能再以提供餐品、服务客人、获得收益的方式来维持最基本的生存；生存者商户逐步向能够切实提升经营能力与经营效果的方式上转变。

疫后生存者商户的下一步举措



避风观望的生存者商户代表观点

——西双版纳景洪区某中餐店长

技术

疫情使我开始审视我的整体经营情况，以往只是根据客人的喜好提供受欢迎的餐品，收入比较稳定就可以了，也没有想过太多其他的手段和措施来帮助我们提升收入，一来有些麻烦，二来也觉得没太大必要。**技术上以保障日常经营为主**，主要使用了付款码买单。

渠道

疫情来临后，店铺**开始使用外卖平台的外卖配送和团购，并使用了推广和营销类服务**，我们是附近餐馆里较少数开始使用线上平台的，现在已经使用了2个月，我们的客户数量显著增加了。

理念

疫情之后，同一条街上已经有10几家餐厅关门了，我**意识到我们店没有任何突出的优势和竞争力**，不能靠着以往仅依托我们菜品的讲究、老顾客的口碑传播和派发传单的形式经营了，我们必须马上改善目前的状况。

样本：艾瑞咨询调研数据，N=219，于2020年6月通过艾瑞线下商户调研获得。

©2020.9 iResearch Inc.

伺机而动的应变者：阵痛后的小步快跑

在经营中可灵活地根据市场变化调整经营方向，此类商户的机动性较强，在步伐快速的新一线与一线城市中分布较多

应变者商户的适应性较强，能够根据市场的需求和变化及时调整经营方向、经营重心和经营细节，应变能力强，但相对属于被动应变；能够使用技术工具进行营销推广、提高运营效率、提升整体经营能力；新一线城市具备快节奏与快速发展环境，此类商户在新一线城市分布较多；本次调研发现，应变者商户在中高端餐饮品牌与全国知名餐饮品牌中的占比较大；高知名度的品牌、较高定位的品牌在调研中展现了较强的灵活应变能力，能够抵御一定的风险。

应变者商户特征标签

- **新技术：**能够使用技术工具和手段提升运营效率以规避风险
- **新渠道：**能够随市场需要变化灵活调整渠道经营重心，有一定的渠道创新能力
- **新理念：**有主动应对危机，适应变化的能力，但总体经营理念和认知相对保守

地域分布
此类商户在新一线城市的分布较多，新一线城市的市场潜力大，新增消费需求多，创新迭代速度快，对灵敏度和适应性的要求较高。

应变者商户品牌性质

单店
35.53%

连锁
38.76%

应变者商户品牌定位

全国餐饮品牌
57.50%

区域餐饮品牌
42.16%

中高端定位
63.33%

普通餐饮定位
37.56%

无特定品牌
22.50%

样本：艾瑞咨询调研数据，N=290，于2020年6月通过艾瑞线下商户调研获得。

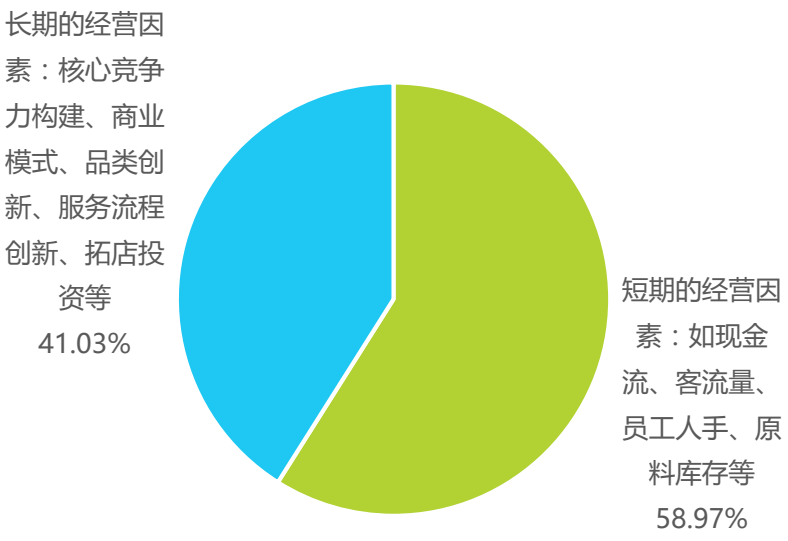
©2020.9 iResearch Inc.

主要痛点：新的资源分配策略不明朗

应变者商户更加关注影响经营的长期要素，并重新考量资金与营销资源在线上、线下的投入和分配

应变者商户更重视风险规避与动态调整，此类商户对于应该聚焦于线下提供餐品保障服务质量，还是将重心放在线上仍然举棋不定。但此类商户的经营重点始终是跟随市场的变化，不断调整经营重心和策略方向。

应变者商户最关注的经营要素



代表观点

疫情后尽管面临较高的租金压力和人员工资成本，但**店铺不至于活不下去**，还勉强可以撑住，最多是盈利情况较差，疫情发生后我们**马上推出了微信订餐和送货，也急速接入了线上平台做外卖**，我们的调整算是及时，但如果能在疫情前就发展线上损失会更小，这让**我们关注到了与平台合作的重要性**，未来也要加强和平台之间的合作，通过平台的能力汲取力量。

——深圳市 某日料店店长

样本：艾瑞咨询调研数据，N=290，于2020年6月通过艾瑞线下商户调研获得。

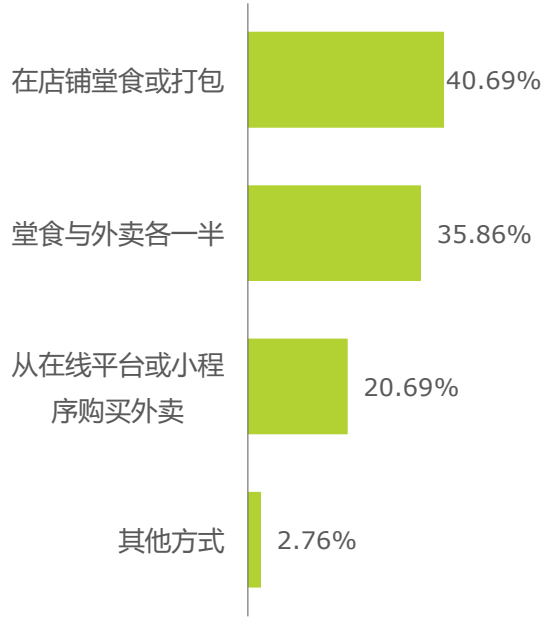
©2020.9 iResearch Inc.

线上化工具的使用：持续加码

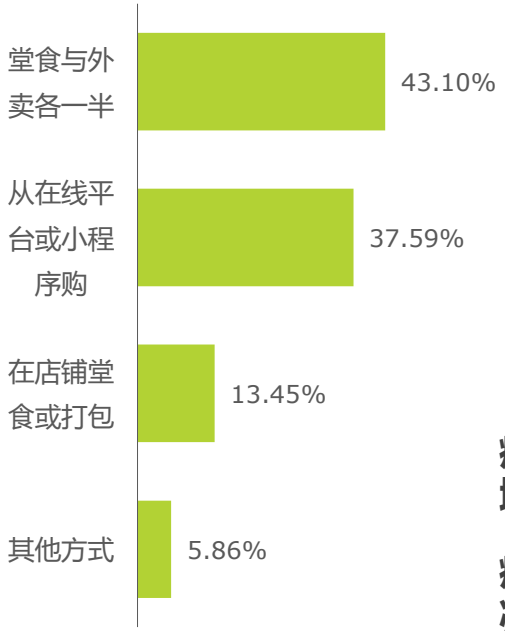
应变者商户在疫情发生后及时调整业务重心，加重了线上业务的整体比例，有一定的渠道拓展能力

疫情前应变者商户的客户大多来自线下店铺，也有部分是线下店铺与外卖同步发展；疫情发生后部分商户同时提升了店铺和外卖的业务比重、部分商户致力于加码线上业务；应变者商户在线上平台经营外卖的比重至少提升了1-3成，而部分商户以自己提供送货或自建线上渠道的方式提供外卖服务，总体上业务的重心都向线上进行了迁移。

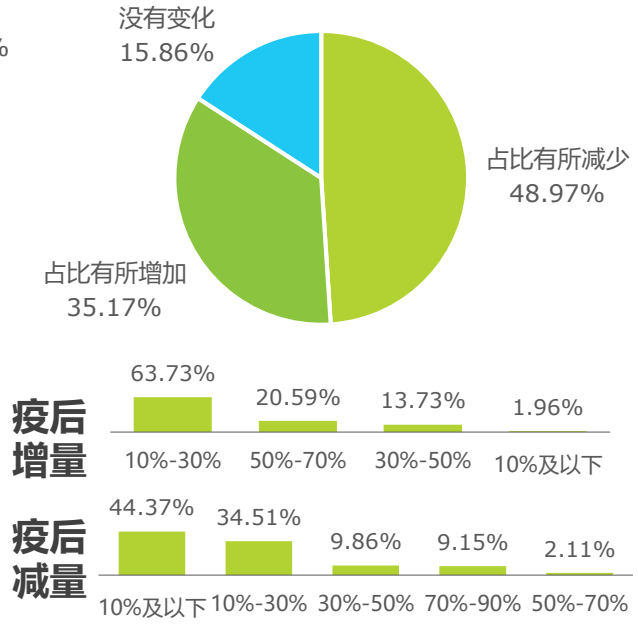
疫情前应变者商户客户来源



疫情后应变者商户客户来源



疫后客人使用第三方平台（如美团）进行线上订购外卖的变动情况



样本：艾瑞咨询调研数据，N=290，于2020年6月通过艾瑞线下商户调研获得。

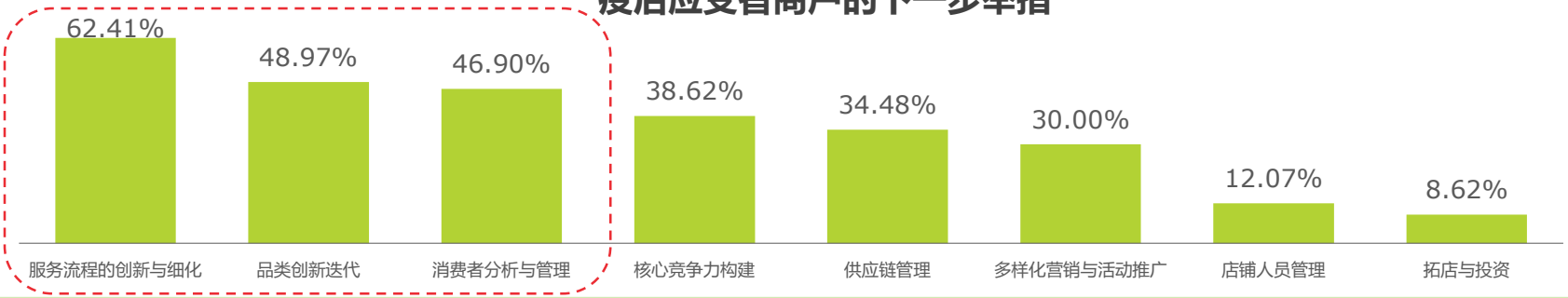
©2020.9 iResearch Inc.

经营理念：愈加注重分析与决策能力

应变者商户从被动适应角色向主动解读消费市场转变，试图贴近消费者，分析经营数据变化背后的深层次原因

疫情期间，大部分应变者商户意识到需要不断地提升服务质量和餐品品质，同时，分析消费市场的情况也成为应变者商户的重要关注点；应变者商户不再被动地去适应市场的变化，从而被动地采取应对措施。此类商户开始向消费者的解读、数据的分析与挖掘这些影响长期经营的因素转变。应变者商户表现出的是对于消费市场进一步理解的需求。

疫后应变者商户的下一步举措



伺机而动的应变者代表观点

——浙江台州某西餐店长

技术

我们在**疫情期间使用了餐饮管理系统和经营数据分析这两个线上化工具**，这才开始全面的了解我们店铺的方方面面，也认识到了分析和解读对我们的重要性。

渠道

疫情后我们将**经营重心转向线上外卖**，接入了不同的外卖平台，并同时保持长时间在线经营，从早上10点开始在线接单，持续营业至晚上十一点，通过外卖业务弥补了线下客流的损失。

理念

以往我们在处理消费者投诉、原材料供应不足、员工离职、固定资产损耗等问题上，都是兵来将挡水来土掩的，遇到了事情我们就拿出最佳的态度及时解决，我们认为这是行之有效的。**疫情发生之后我们才发觉我们一直以来太被动了**，导致店铺在本次疫情中损失很大，至今营业额还没恢复，疫情也算是个机会，让我意识到**我们需要更主动地了解我们的客户、了解我们的经营表现、掌握我们经营的主动权。**

样本：艾瑞咨询调研数据，N=290，于2020年6月通过艾瑞线下商户调研获得。

©2020.9 iResearch Inc.

乘风破浪的探路者：决策快人一步

在市场发生变化的早期，探路者商户就能借助数字化工具尽快完成布局，主要分布在竞争激烈的一线城市

此类商户的特点在于主动寻求变化，借助数据和趋势判断布局经营发展方向与制定业务策略，线上化意识很强，在不断地谋求变化与线上化提升，有较强的危机意识；本次调研显示，此类商户在竞争激烈的一线城市分布最多；此类商户在国际餐饮品牌中的占比较高，调研发现国际餐饮品牌更加具备全球化视野和预先进行风险识别与防范的能力。

探路者商户特征标签

- **新技术：**技术能力强，能够使用技术工具或手段进行布局；或谋求数字化转型，但可能具体的转型方式不清晰
- **新渠道：**能够预先进行市场布局，挖掘潜在市场机会，具备较强的渠道创新能力
- **新理念：**能够挖掘潜在需求并预先布局，在经营中能够一定程度上提前预判潜在的风险

地域分布
此类商户一线城市最多，城市发展进程较为靠前，潜在风险因素较多，需要提前进行风险识别及经营布局。

探路者商户品牌分布

单店 33.44%

连锁 27.53%

探路者商户品牌定位

国际餐饮品牌 50.00%

全国餐饮品牌 27.50%

区域餐饮品牌 41.18%

中高端定位 10.00%

普通餐饮定位 32.63%

无特定品牌 30.50%

样本：艾瑞咨询调研数据，N=257，于2020年6月通过艾瑞线下商户调研获得。

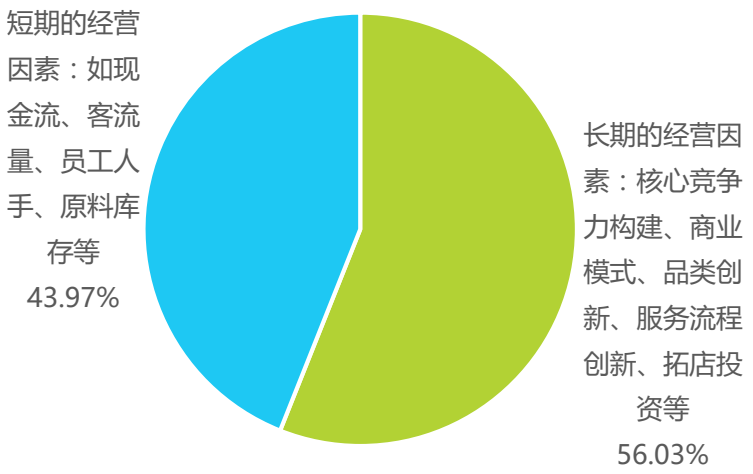
©2020.9 iResearch Inc.

主要痛点：缺乏转型方向与具体思路

疫情下探路者商户普遍面临的问题是落地方案的开展实施，虽然能够掌握市场动向，但缺乏有效的应对之策

大多数探路者商户关注的经营要素是影响长期经营的各项能力；此类商户能够有效地预判市场的趋势，识别和把控市场的风险。但在部署具体落地策略和应用特定线上化工具时，普遍缺乏精准的部署和实施能力；疫情放大的是此类商户在具体环节的部署、工具的使用和策略实施上的困难。

探路者商户最关注的经营要素



代表观点

疫情来临后**本店的损失不大**，主要受益于我们**较早地接入了在线平台提供外卖**，疫情后针对线下客流较少的情况迅速地做出了业务重心的调整，也在**经营中使用了餐饮管理系统来帮助我们节省人工成本，提升运营效率**，我们认为线上化功能的使用将进一步帮助我们提升经营效果，但目前如何展开实施还没有方向，**准备使用线上平台更多的功能来提升我店的数字化能力。**

——上海市 某中餐连锁经营者

样本：艾瑞咨询调研数据，N=257，于2020年6月通过艾瑞线下商户调研获得。

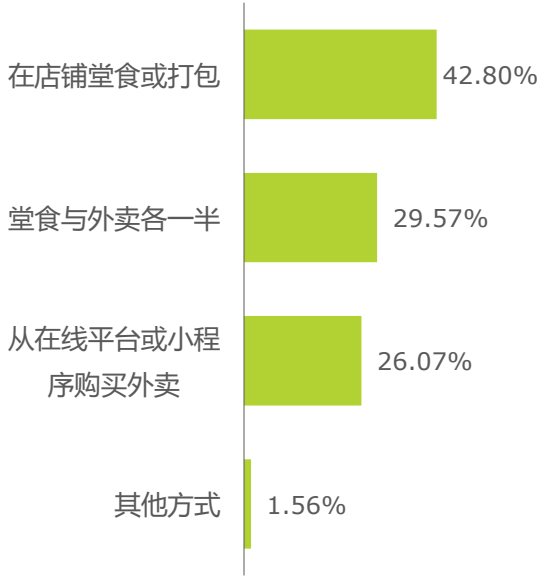
©2020.9 iResearch Inc.

线上化工具的使用：初见成效

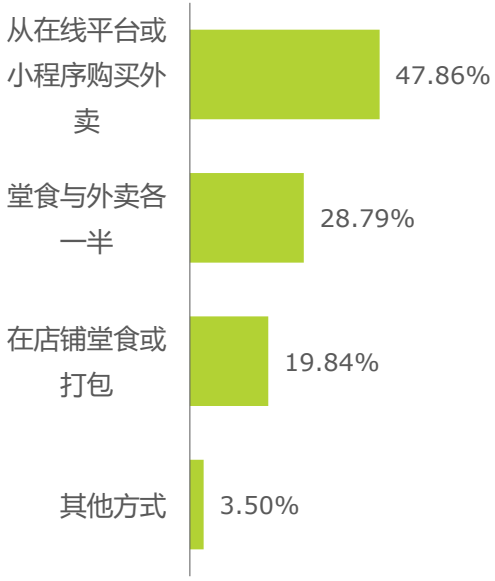
探路者商户在疫情发生后将业务由线下几乎全部转移至线上，体现了此类商户把握市场发展与预判的能力

探路者商户在疫情前的客户大部分来自线下店铺；疫情之后的客户来源以在线平台或小程序购买外卖的客户为主，大部分客户都使用第三方平台如美团在线上订购外卖，增量达到5-7成。

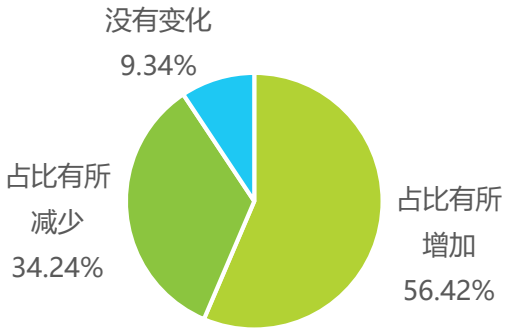
疫情前探路者商户客户来源



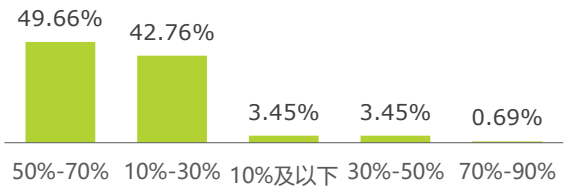
疫情后探路者商户客户来源



疫后客人使用第三方平台（如美团）进行线上订购外卖的变动情况



疫后客人使用第三方平台的增量



样本：艾瑞咨询调研数据，N=257，于2020年6月通过艾瑞线下商户调研获得。

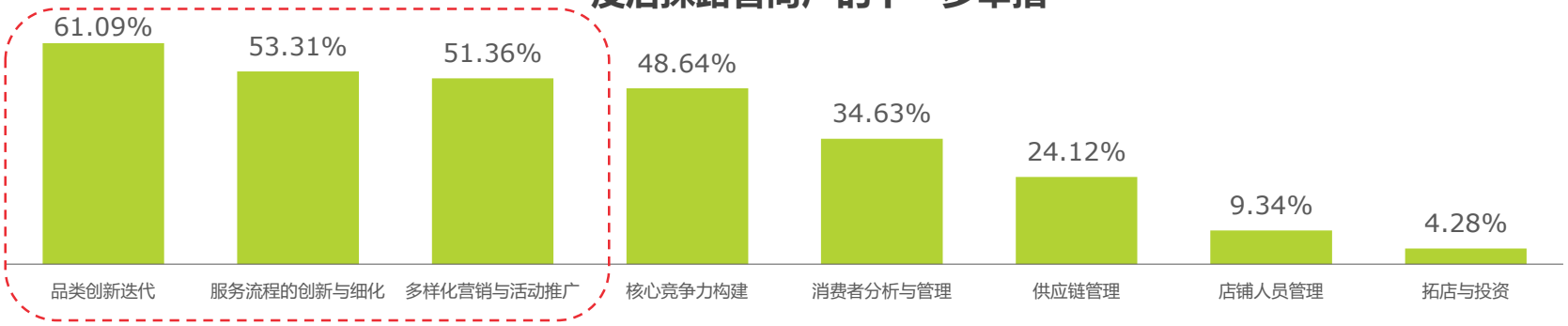
©2020.9 iResearch Inc.

经营理念：更重视品类与流程的优化

多数商户已经意识到品类创新与服务流程需要通过数字化转型的方式实现，有意识地借助线上工具打造“核心竞争力”

疫情期间，大部分探路者商户意识到需要在品类迭代和服务流程上不断细化，并进行具体落地策略的部署实施；例如使用整合行销传播，主导市场营销活动以及深耕品牌服务等，向市场引领者方向转型。

疫后探路者商户的下一步举措



乘风破浪的探路者代表观点

——上海某咖啡西点创始人

技术

疫情后我们意识到产品研发和用户服务都需要依靠数字化手段去更好地实现，为此我们做了两件事情，第一是使用了我们已沉淀的**会员数据**来分析我们疫后新产品的消费者需求和研发方向，第二是通过我们每位到店顾客独有的**个性化标签和大数据分析**，推出了定制化版权音乐数字系统，这个音乐系统根据我们每位顾客的到店时间偏好、音乐偏好、社交需求等因素为他们提供更好的用户体验。

渠道

疫情来临后，我们**使用了更多线上工具**，除了加大外卖平台的推广、还推出了新品的爆点活动，同时与直播平台合作进行网红打卡的推广与线上粉丝社群的运营。

理念

在疫情的影响下，我们预估全国的咖啡西点商户闭店率已达三成，对于整体行业是整合洗牌的过程，对我们品牌来说，也加速了我们对于线上化技术工具的布局和使用，我们提前启用了**数字化手段来帮助我们更好的进行产品创新及优化服务。**

样本：艾瑞咨询调研数据，N=257，于2020年6月通过艾瑞线下商户调研获得。

©2020.9 iResearch Inc.

扬帆远航的领军者：创新优先

能够提前挖掘潜在的市场需求，并通过线上化手段推出热门产品，激发消费者潜在需求，倡导新的生活理念

领军者商户重视远期经营，具备较强的品类创新和服务模式创新的能力，能够引导餐饮市场的走向；善于挖掘潜在消费机会点与消费者需求；对“数字化”构建具备高度认知与理解；调研发现，此类商户在一线城市及新一线分布较多，区域知名品牌商户的占比较大。

领军者商户特征标签

- **新技术：**技术能力领先，技术工具及手段使用较多，有明确具体的线上化布局，数字化观念强
- **新渠道：**线上渠道整合程度高，有主动撬动市场需求，主导营销的能力，渠道创新能力行业领先
- **新理念：**新思维与认知能力强，能够提前预判消费市场机会与风险，运用整合营销，引领大众消费者的生活方式，预谋市场需求

地域分布

此类商户主要分布在一线城市及新一线城市，一线城市的线上化进程、技术发展程度较高；新一线城市的潜在创新消费需求较多。

领军者商户品牌性质

单店 4.82%

连锁 2.25%

领军者商户品牌定位

全国餐饮品牌 2.50%

区域餐饮品牌 6.86%

中高端定位 3.33%

普通定位 3.99%

无特定品牌 4.00%

样本：艾瑞咨询调研数据，N=34，于2020年6月通过艾瑞线下商户调研获得。

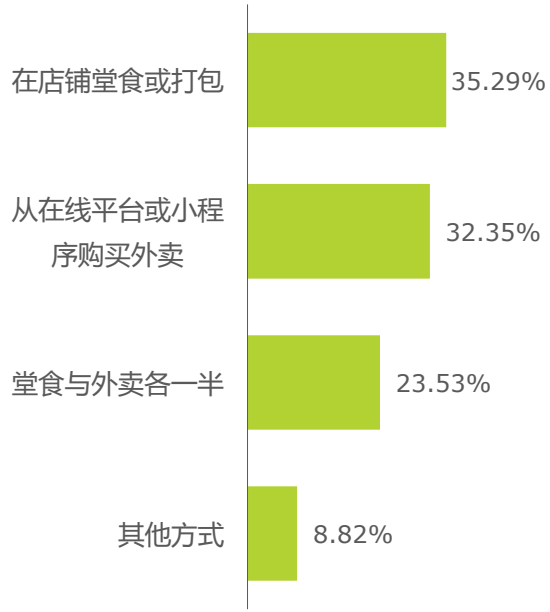
©2020.9 iResearch Inc.

线上化工具的使用：实现常态化

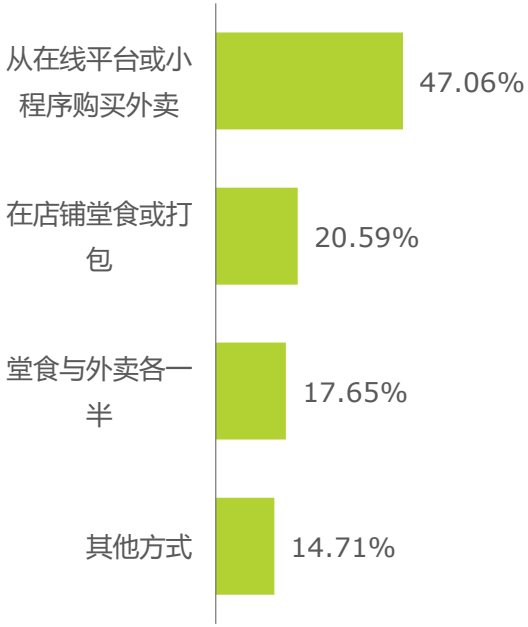
该类商户能够从容面对疫情后线下订单向线上业务的转化，具备成熟应用多元化线上工具的能力

疫情之前领军者商户的客源主要来自线下店铺或在线平台或小程序，相比其它类型商户，领军者商户在疫情前就布局了线上平台；疫情后的客户来源以线上餐饮平台、小程序为主，过半的商户使用第三方平台的比重显著提升，提升的幅度达5-7成。

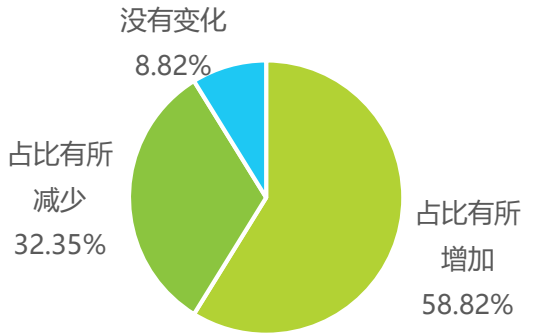
疫情前领军者商户客户来源



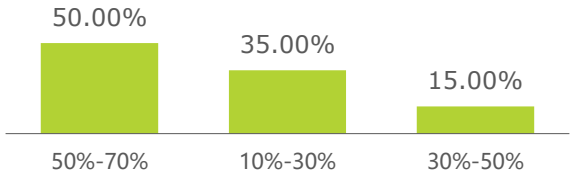
疫情后领军者商户客户来源



疫后客人使用第三方平台（如美团）进行线上订购外卖的变动情况



疫后客人使用第三方平台的增量



样本：艾瑞咨询调研数据，N=34，于2020年6月通过艾瑞线下商户调研获得。

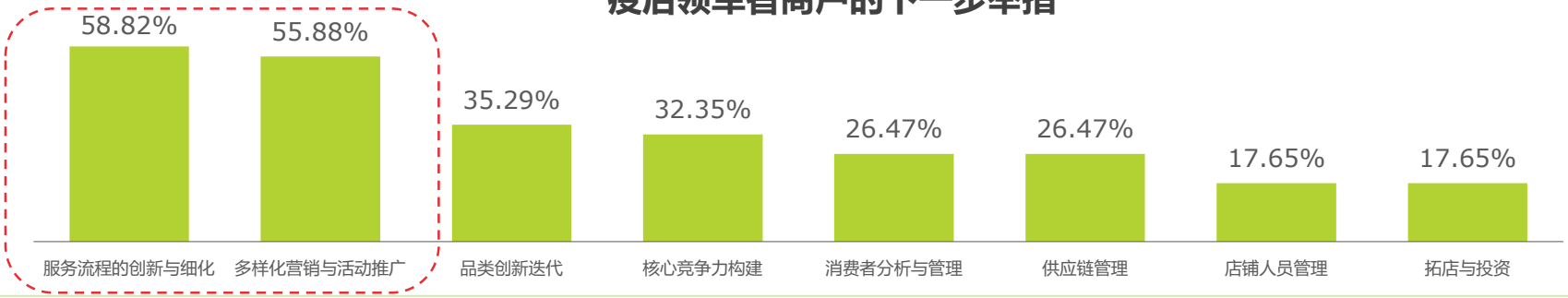
©2020.9 iResearch Inc.

经营理念：创新与多元是核心竞争力

伴随餐饮产业不确定性的增强，稳固现有的在线经营模式不再是竞争优势，而是必备的生存要素

疫情期间，领军者商户意识到了整体国际环境的不确定性较多、疫情等类似的不确定性事件频发，把控整体消费市场的难度更大。而作为消费市场和餐饮行业的主导者角色，需要保证自身各环节产品、服务、供应链、人员管理、数据解读等方面依旧维持较高的水平，同时不断巩固作为引领者的领先地位。

疫后领军者商户的下一步举措



扬帆远航的领军者代表观点

技术

我们已经具备了数字化系统、数据分析能力和市场解读能力，**我们还将继续跟随最新前沿技术的发展，引领更多形式的餐饮技术创新**，如无人餐厅、VR订位、3D饮品、全智能餐厅等，充分实现社交互动与场景沉浸。

渠道

疫情后，我们**加大了线上生活服务平台的使用及合作**，如线上外卖平台、直播平台、社交分享平台，开启餐饮新玩法。各类平台中，生活服务平台与餐饮场景和消费者的到店消费习惯贴合得更加紧密，引流的效果更加显著。

理念

疫情让我们重新审视自己，以往的领先已经不再是一成不变的优势，我们必须继续推出具有市场爆点的新产品、推出新的餐饮方式，持续不断地引领消费者养成新的生活方式，**通过多元化的手段与不断创新保持行业领先的地位。**

——南京 某中餐店长

样本：艾瑞咨询调研数据，N=34，于2020年6月通过艾瑞线下商户调研获得。

©2020.9 iResearch Inc.

产业篇：多变与不确定性，餐饮消费新常态 1

画像篇：从生存到发展，后疫情时代餐饮商户群像 2

案例篇：成功餐饮商户的破局之道 3

策略篇：从避风到启航，借力平台构建双赢生态 4

商户案例一：资金与客源

对于生存者商户而言，疫情期间最重要的是保障基本的经营、并加快营收恢复程度

生存者商户疫情期间线上化的构建围绕影响短期经营的相关因素，如现金流、人员成本、原材料成本等资金问题和店铺客源的急剧紧缩问题。

#代表商户1

- **商户品牌：**XXX本帮面
- **地区：**上海市
- **品牌性质：**单店
- **品类：**小吃快餐
- **开业年限：**3年
- **员工数量：**9人
- **人均消费：**25元
- **数字化程度：**较低
- **商户生命力划分：**避风观望的生存者

疫情中商户面临的主要问题

资金问题

- 在春节前已将大量现金作为员工的工资及奖金发放，门店的现金流储备较少；
- 疫情期间房租等支出压力较大，店铺位于上海市中心商务区，房租较高、水电费用需照常支付；
- 疫情期间的人工成本压力较大，员工都属于组建班底，仍需要为员工发放工资；
- 原材料成本较高，部分供应商的原料略有抬价，食材供应压力大。

客源问题

- 疫情期间客源数量急剧减少，不到疫情前的四分之一，店铺持续出现无顾客状态。

疫情期间面临的困难造成了生存危机，影响的是维持经营的能力。

来源：艾瑞咨询整理。

©2020.9 iResearch Inc.

多样性融资与获客，摆脱生存危机

通过线上平台优惠利率贷款、发展外卖、半成品、社区团购、使用线上平台广告与优惠活动的宣传实现经营回温

资金问题

问题1：成本压力大，入不敷出

- 平台抽佣减免（线上功能）
- 政府补贴
- 节省成本

问题2：资金流面临断裂

- 平台优惠贷款（线上功能）
- 银行与金融机构贷款

决策与效果

- 申请了某线上平台的7折优惠利率助力资金，获得了20万元的贷款授信额度；
- 由于中小餐饮企业不属于优质稳定客户，获得贷款较难，且利率无优惠，并未申请；
- 得到了平台佣金减免和生活性服务业的政府补贴；
- 进行人员轮休、减少餐品供应种类；
- 成本开支降低了30%，2020年5月中营业额已扭亏为盈。

客源问题

问题1：线下客源极具紧缩

- 平台外卖（线上功能）
- 半成品
- 电话/微信订餐及送货
- 企业团餐
- 社区团购

问题2：缺乏客户积累，且难以吸引新客户

- 平台广告：效果广告、门店信息展示等（线上功能）
- 平台消费活动：团购、代金券、秒杀等（线上功能）

决策与效果

- 在某线上平台通过外卖急速开通通道，3小时内上线了店铺外卖，并使用“无接触配送”；
- 开通了电话及微信订餐服务，按需自主配送、与周边社区群主取得联系，提供社区居民团购、推出可冷冻的半成品浇头，在线上平台及社群内销售、同时针对企业员工的晚餐及加班餐推出团餐业务；
- 在线上平台开通门店信息展示及效果广告，并推出线上的团购、代金券及秒杀功能；
- 外卖上线首月营业额已恢复到疫情前的五分之三，平台广告效果较好，曝光度相比门店信息展示前增加了56%。

来源：艾瑞咨询整理。

©2020.9 iResearch Inc.

商户案例二：安全卫生环境与认知

对于生存者商户而言，疫情期间安全卫生的防疫环境保障和对于疫后市场的迷茫无措，导致经营节奏有所停滞

生存者商户在疫情期间面临的主要问题是构建卫生环境、达到防疫要求及安全保障，并及时掌握疫情期间市场的发展变化。

#代表商户2

- **商户品牌**：XX菜馆
- **地区**：深圳市
- **品牌性质**：单店
- **品类**：中式快餐
- **开业年限**：3年
- **员工数量**：6人
- **人均消费**：30元
- **数字化程度**：较低
- **商户生命力划分**：避风观望的生存者

疫情中商户面临的主要问题

安全卫生环境问题

- 疫情前店铺内仅放有灭火器、消防栓等消防工具、应急照明工具和维修工具等设施，没有储备防疫消毒用品；
- 不知道防疫的标准流程都有什么，应该从哪些环节展开，操作顺序都是什么；
- 不知道如何向消费者保证和承诺店铺的卫生及消毒情况，使消费者放心和安心地到店内消费。

认知问题

- 不知道疫情之后的市场情况，不知道今后应该侧重的经营方向，对于疫情后的整体市场和消费者需求都很迷茫。

疫情期间面临的困难造成了经营停滞，影响的是持续经营能力。

来源：艾瑞咨询整理。

©2020.9 iResearch Inc.

营造安全环境，加深市场理解

通过防疫物资的采购、平台的安全认证加持、培训课程的学习和经营数据的分析，以平稳步伐渡过困难时期

安全卫生环境问题

问题1：难以保障店内各环节的安全卫生

- 防疫物资采购
- 制定防疫规章
- 员工防疫管理

问题2：使消费者放心、安心的消费

- 平台标准化流程（线上功能）
- 平台为店铺安全背书（线上功能）

决策与效果

- 调动资源采购防护物资，包括口罩、额温枪、洗手液、酒精喷雾、消毒液、橡胶手套、护目镜等；
- 制定餐厅防疫规范，每日消毒区域、消毒次序和消毒次数，厨房操作规范、顾客接待规范等；
- 申请在线平台的防疫指导，完成标准化、流程化的口罩佩戴、员工测温、环境消毒、定时清洁的安全防疫举措；
- 申请在线平台的线上公示安全服务，平台审核后给与安全放心卫生的服务标签；
- 保障了外卖服务的有序进行，2020年4月营业额恢复至9成。

认知问题

问题1：对市场环境、经营方向掌握不够

- 了解同行动态
- 平台培训课程（线上功能）
- 平台经营数据分析（线上功能）

问题2：对消费者需求理解不足

- 老顾客回访
- 平台经营数据分析（线上功能）

决策与效果

- 了解同行及相邻商户的经营状态，如推出的新商品、使用的新系统、销售情况及创新服务，掌握其他商户的经营状态；
- 参与某在线平台大学开设的市场解读、政策分析、商机捕捉、食品安全、人员培训等餐饮行业直播培训课程，对经营各方面进行了全面的学习，为经营蓄能，加强了经营信心；
- 使用某在线平台的经营数据分析功能来分析店铺的销售数据、财务数据、供销数据等，以此获得经营情况的判断；
- 经营效率显著提升，销售额比2020年2月提升了40%。

来源：艾瑞咨询整理。

©2020.9 iResearch Inc.

商户案例三：供应链与品牌影响力

对于应变者商户而言，竞争态势将更加显著；疫情期间通过数字化管理保障经营稳定运行

疫情期间应变者商户的主要问题出现在保持供应链稳定和维持消费者的持续关注上，体现在内部运营管理环节和品牌影响力环节的可提升与改善性。

#代表商户3

- **商户品牌：**XX咖啡
- **地区：**成都市
- **品牌性质：**连锁，6家
- **品类：**咖啡西餐
- **开业年限：**5年
- **员工数量：**5-6人/店
- **人均消费：**45元
- **数字化程度：**较高
- **商户生命力划分：**伺机而动的应变者

疫情中商户面临的主要问题

供应链问题

- 疫情期间部分供应商受到经营影响、交通影响等，无法按时及足量保证供应链的稳定，价格也略有抬升，整体供应链情况较为紧张；
- 供应链系统依赖于人工核算和查验，疫情期间负责供应库存的员工未能按时返工，供应链压力大。

品牌影响力问题

- 由于疫情期间与消费者接触较少，老顾客的流失率较高，新客的到店率也较低，店铺的消费者关注度较低，品牌的知名度在下降。

疫情期间面临的困难制约了未来发展，影响的是经营效率和经营效果。

来源：艾瑞咨询整理。

©2020.9 iResearch Inc.

构建数字化供应链和品牌营销体系

通过减少供应种类、使用餐饮管理系统、全渠道会员营销及高级推广活动等手段，提升运营效率及品牌影响力

供应链问题

问题1：供应链稳定性难把控

- 减少部分餐品供应
- 平台采购供应（线上功能）
- 备选产地直采

问题2：内部供应环节需要人工，人员无法及时到岗

- 平台餐饮SaaS（线上功能）
- 平台培训课程（线上功能）

决策与效果

- 将部分原材料供应短缺的餐品暂时停售，如奶茶及纯茶系列中的茶采购于湖北地区，暂停了茶饮的售卖；
- 使用了某在线平台的供应链服务体系，保价且不间断进行供货，能够达到最快7小时送达，保证了甜点及主食系列的正常供应；
- 与杭州等江淮地区的茶叶产地厂商进行合作意向探讨；
- 使用某在线平台的餐饮SaaS系统，将采购、仓储、对账等多个环节用数字化运营系统实现，极大地缩减了人员成本；
- 参与某在线平台的供应链课程直播，学习供应链环节的管理及数据解读，2020年5月，营收已恢复至疫前水平。

品牌影响力问题

问题1：无法持续保持老顾客粘度

- 在微信群中推送店铺最新信息
- 平台全渠道会员营销（线上功能）

问题2：触达不到新顾客

- 平台高级推广活动：NCPM（线上功能）
- 新媒体平台的新零售活动
- 店铺门前张贴优惠折扣活动信息

决策与效果

- 在店铺内老顾客的微信群中发布店铺的最新信息及最近优惠活动，吸引老顾客复购；
- 使用某线上平台POS，并开通了全渠道会员营销功能，为消费顾客发放电子卡券，分享红包、满额送、消费送等优惠活动，促进老客户回购，提升客单价；
- 在店铺门前放置折扣活动易拉宝，张贴优惠海报，增加潜在客户的到店消费数量；
- 与新媒体平台合作，发放优惠券，触达新客户；
- 使用平台的高级推广NCPM，在最显著的热门区域位置，大尺寸的图片展示店铺照片及信息，广告效果明显，曝光量大，到店顾客增加了50%。

来源：艾瑞咨询整理。

©2020.9 iResearch Inc.

产业篇：多变与不确定性，餐饮消费新常态 1

画像篇：从生存到发展，后疫情时代餐饮商户群像 2

案例篇：成功餐饮商户的破局之道 3

策略篇：从避风到启航，借力平台构建双赢生态 4

餐饮商户的线上化价值

线上化价值对于餐饮商户的意义在于通过线上化工具实现降本增效，并赋予经营者更多持续创新的空间

方向一：刚性与柔性—降本增效

- **价值点1** — 资金与运营成本管理：保持资金流稳定，运营成本可控，对设备采购、拓店扩张等投资进行精细化管理
- **价值点2** — 流量获取与经营：流量建设与渠道能力加固，多重营销产品组合应用，全面提升获客效率
- **价值点3** — 内部流程数字化：提升经营链条中的数字化水平，做到食材物料品质可控，员工管理稳定高效

方向二：灵敏性与可持续性—产品与服务的持续创新

- **价值点4** — 产品创新：创新产品的市场定位能力，新品研发制作，新品市场推广，用户潜在需求的预判与引导
- **价值点5** — 服务创新：店内服务流程改造，外卖服务流程改造，消费者与会员模式的权益设计
- **价值点6** — 营销创新：消费场景数字化，消费者触媒习惯挖掘与动态投放，依托平台造势，事件营销

来源：艾瑞咨询整理。

©2020.9 iResearch Inc.

共克时艰，依托平台服务渡过难关

积极使用线上化工具，将订单重心迁移到线上；同时借力生活服务平台的配套服务与强背书能力渡过难关

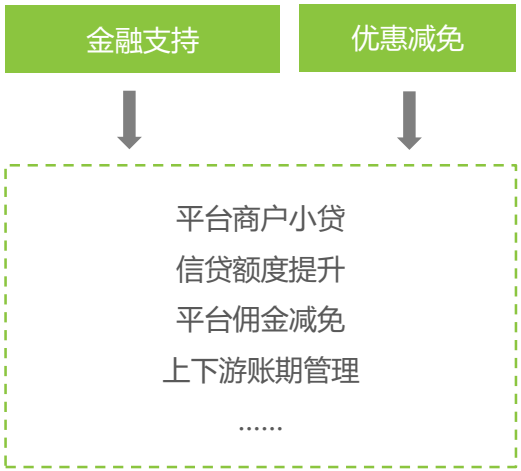
线上化平台的价值：优惠政策与多元化服务

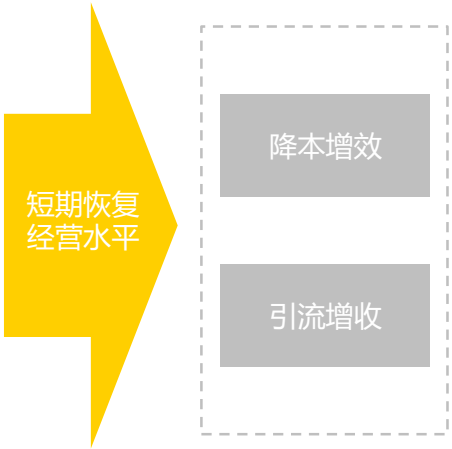
平台短期优惠政策

- 借助平台的优惠贷款、佣金返还等金融支持，提升资金来源，减少现金流压力

充分运用平台多元化服务

- 借助平台的品牌背书和安全保障措施，维系品牌忠诚度；
- 综合使用流量扶持、会员管理、数据分析等工具，稳固经营水平





来源：艾瑞咨询整理。

©2020.9 iResearch Inc.

夯实能力，确保渗透前后台信息同步

“后疫情时代”商户的信息化水平不仅体现在重点环节的效率，更体现在数据对跨流程协同与指导经营的作用

来源：艾瑞咨询整理。

©2020.9 iResearch Inc.

共生共赢，将生态优势内化为竞争力

积极融入平台生态，在商户经营、品牌营销层面形成合力，以联盟的方式构建持续经营能力

面对长期的市场风险，位于同一消费区域、代表同类生活方式的商户可共同融入平台化生态，在上游供应链管理、商户经营与客户管理、品牌营销活动等层面形成“商户联盟”，共同应对来自上下游的潜在风险，同时提升议价能力、用户管理能力，形成以倡导生活方式为目标的品牌营销能力。

上游供应链

- 借助平台构建商户联盟，降低进货成本，提升供应链的运营效率与稳定性；
- 提升议价权，共担风险。

对上游的议价能力
统一供货确保食材安全性

商户管理与经营

- 打通会员权益，在同一“生活方式”、“商户联盟”中的消费者享受互通会员权益，提升客户的消费体验与服务满意度。

依托互通权益，强化消费者体验
连通消费数据，提供更精准的服务

品牌与营销

- 与同平台其他商户品牌形成有效互补，成为同一类消费者共同的生活理念的品牌，围绕热点事件、节庆活动共同营销，相互引流。

以生活方式为引领，提升营销效率
引导需求，共同规划与造势

线上平台的全面支持

供应链整合与统一进货平台

- 统一平台更优惠的支付条件和折扣；
- 更稳定、可靠的食材供应链。

线上线下订单数据打通

- 打通外卖、堂食的订单数据，统一管理
- 用平台打通权益，统一消费者界面

营销效果监测与数据中台

- 实时监测目标客群的舆情变化与关注点，商户合作进行品牌宣传、借势营销与媒介投放

来源：艾瑞咨询整理。

©2020.9 iResearch Inc.

关于艾瑞

在艾瑞　我们相信数据的力量，专注驱动大数据洞察为企业赋能。

在艾瑞　我们提供专业的数据、信息和咨询服务，让您更容易、更快捷的洞察市场、预见未来。

在艾瑞　我们重视人才培养，Keep Learning，坚信只有专业的团队，才能更好地为您服务。

在艾瑞　我们专注创新和变革，打破行业边界，探索更多可能。

在艾瑞　我们秉承汇聚智慧、成就价值理念为您赋能。

- 我们是艾瑞，我们致敬匠心　始终坚信“工匠精神，持之以恒”，致力于成为您专属的商业决策智囊。

扫描二维码
读懂全行业

海量的数据　专业的报告

400-026-2099　ask@iresearch.com.cn

法律声明

版权声明

本报告为艾瑞咨询制作，报告中所有的文字、图片、表格均受有关商标和著作权的法律保护，部分文字和数据采集于公开信息，所有权为原著者所有。没有经过本公司书面许可，任何组织和个人不得以任何形式复制或传递。任何未经授权使用本报告的相关商业行为都将违反《中华人民共和国著作权法》和其他法律法规以及有关国际公约的规定。

免责条款

本报告中行业数据及相关市场预测主要为公司研究员采用桌面研究、行业访谈、市场调查及其他研究方法，并且结合艾瑞监测产品数据，通过艾瑞统计预测模型估算获得；企业数据主要为访谈获得，仅供参考。本报告中发布的调研数据采用样本调研方法，其数据结果受到样本的影响。由于调研方法及样本的限制，调查资料收集范围的限制，该数据仅代表调研时间和人群的基本状况，仅服务于当前的调研目的，为市场和客户提供基本参考。受研究方法和数据获取资源的限制，本报告只提供给用户作为市场参考资料，本公司对该报告的数据和观点不承担法律责任。

为商业决策赋能

EMPOWER BUSINESS DECISIONS

iResearch

艾 瑞 咨 询

考研资料：数学、英语、政治、管综、西综、法硕等（整合各大机构）
英语类：四六级万词班专四专八雅思等
财经类：初级会计、中级会计、注册会计、高级会计、税务师、会计实操、证券从业、基金从业、资产评估、初级审
公务员：国考、省考、事业单位、军队文职、三支一扶微信 2270291360
银行：银行招聘、笔试、面试
教师资格：小学、中学、教师招聘面试
建筑：一建、二建、消防、造价
法考：主观题、客观题
多平台网课：涵盖职场、办公技能、编程、文案写作、情感心理、穿搭技巧、理财投资健身减肥摄影技术等优质内容
精选资料：Excel 教程、PPT 模板、简历模板、PS 教程、PPT 教程、素描、烹饪、小语种、CAD 教程、PR 教程、UI 课程、自媒体、写作、计算机二级、钢琴、Python、书法、吉他、kindle 电子书、演讲.....持续更新中...
押题：提供考前冲刺押题（初级会计、中级会计、注册会计、一建、二建、教资、四六级、证券、基金、期货等等），麻麻再也不用担心我考不过了。
资料领取微信：1131084518
行业报告：20000 份+持续更新

英语四六级备考资料	计算机二级备考资料	150 所高校考研专业课资料
两小时搞定毛概马原思修近代史纲	高数(微积分)+线性代数+概率论	素描 0 基础入门教程
教师资格证全套备考资料	普通话考试资料礼包	书法教程微信 2270291360
大学生英语竞赛备考资料	大学生数学竞赛备考资料	1000 份各行业营销策划方案合集
挑战杯/创青春/互联网+竞赛资料	电子设计竞赛必备资料	街舞 0 基础入门教程
托福雅思备考资料	大学物理学科攻略合集	动漫自学教程
SCI 最全写作攻略	TEM4/TEM8 专四专八备考资料	教师资格证面试试讲万能模板
360 份精美简历模板	数学建模 0 基础从入门到精通	100 套快闪 PPT 模板
Vlog 制作最全攻略	超强 PR 模板	42 套卡通风 PPT 模板
PS 零基础教程微信 1131084518	PS 高级技能教程	63 套酷炫科技 PPT 模板
好用到极致的 PPT 素材	128 套中国风 PPT 模板	32 套 MBE 风格 PPT 模板
327 套水彩风 PPT 模板	295 套手绘风 PPT 模板	54 套毕业答辩专属 PPT
196 套日系和风 PPT 模板	82 套文艺清新 PPT 模板	57 套思维导图 PPT 模板
163 套学术答辩 PPT 模板	53 套北欧风 PPT 模板	34 套温暖治愈系 PPT 模板
118 套国潮风 PPT 模板	30 套仙系古风 PPT	126 套黑板风 PPT 模板
114 套星空风格 PPT 模板	192 套欧美商务风 PPT 模板	42 套绚丽暈染风 PPT
50 套精美 INS 风 PPT 模板	56 套水墨风 PPT 模板	137 套清爽夏日风 PPT 模板
98 套森系 PPT 模板	25 套简约通用 PPT 模板	记忆力训练教程
300 套教学说课 PPT 模板	123 套医学护理 PPT 模板	AE 动态模板微信 2270291360
毕业论文资料礼包	教师资格证重点笔记+易错题集	表情包制作教程
吉他自学教程（送 6000 谱）	钢琴自学教程（送 1000 谱）	区块链从入门到精通资料
2000 部 TED 演讲视频合集	Excel 从入门到精通自学教程	单片机教程
230 套可视化 Excel 模板	1000 款 PR 预设+音效	1000 份实习报告模板
手绘自学教程微信 1131084518	单反从入门到精通教程	人力资源管理师备考资料
英语口语自学攻略	粤语 0 基础从入门到精通教程	证券从业资格证备考资料
日语自学教程	韩语自学教程	PHP 从入门到精通教程
法语学习资料	西班牙语学习资料	炒股+投资理财从入门到精通教程
全国翻译专业资格考试备考资料	BEC 初级+中级+高级全套备考资料	大数据学习资料
SPSS 自学必备教程	Origin 自学必备教程	会计实操资料
LaTeX 全套教程+模板	EndNote 教程+模板	小提琴 0 基础入门自学教程
GRE 超全备考资料	200 份医学习题合集	司考备考资料

思维导图教程＋素材	20000 份行业研究报告	一级造价工程师备考资料

上万 GB 教学资料（均全套,非杂乱）免费领取微信 1131084518

《闪电式百万富翁》实战版+升级版

易经+道德经+易学名师全集+风水学+算命学+起名+++等等（全套 1000 多 GB）

心理学+NLP 教练技术+精神分析+亲子家庭教育+催眠+++等等（更新超 2000GB）

大学-已更新至 9333 个课程+高中+初中+小学-全套资料（超过 2 万 GB）

陈安之	曾仕强	马云	杜云生	翟鸿燊	刘一秒	俞凌雄
王健林	余世维	雷军	周文强	安东尼罗宾	董明珠	李嘉诚
徐鹤宁	冯晓强	李践	刘克亚	罗伯特清崎	戴志强	李伟贤
苏引华	史玉柱	李强	俞敏洪	杰亚伯拉罕	周鸿祎	唐骏
梁凯恩	陈永亮	傅佩荣	贾长松	易发久	李彦宏	湖畔大学
李开复	聂枭	悟空道场	魏星	姬剑晶	其他名师全集	其他资料下载
王兴	王智华	智多星	陈文强	周导		微信 2270291360
泡妞	撩汉	泡仔	房中术	性福课	驻容术	泡妞撩汉性福合集

注：太多了，无法全部一一列出。。。

全套专题系列【微信 1131084518】

记忆力训练	形象礼仪	健康养生	企业管理	沟通技巧
演讲与口才	经理修炼	MBA 讲座	时间管理	战略经营
企业文化	销售心理	管理素质	国学讲座	执行力
团队管理	领导艺术	员工激励	潜能激发	谈判技巧
绩效管理	薪酬管理	43 份直销制度	电话销售	人力管理
客户服务	创业指南	市场营销	餐饮管理	保险讲座
品牌营销	酒店管理	汽车 4S 店	众筹资料	销售技巧

兴趣爱好：	钓鱼教程	魔术教学	炒股教学	美术教学	书法教学
音乐乐器：	萨克斯教学	电子琴教学	小提琴	古筝教学	钢琴教学
	吉他教学				
体育运动：	篮球教学	足球教学	羽毛球教学	兵乓球教学	太极拳教学
	围棋教学	高尔夫球			
生活实用：	插花教学	茶艺-茶道	唱歌教学	单反相机摄影	毛线编织
	小吃+美食				
语言学习：	英语				
电脑 IT：	办公 office	PS 美工教学			

暗号：666

免费领取资料微信

1131084518

微信1131084518

撩汉liaohan.net

最好资源zuihaoziyuan.com

如果群里报告过期

请加微信联系我索取最新

1、每日微信群内分享7+最新重磅报告;

2、每日分享当日华尔街日报、金融时报

3、如果看到群里报告过期了，请扫码联系

4、行研报告均为公开版，权利归原作者所有，仅分发做内部学习

扫一扫二维码后台回复 加群

加入“研究报告”微信报告群。